



Evolution & Philanthropy

Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 8 (26), август 2012 г.

*Если Вы хотели бы получить
предыдущие выпуски Дайджеста
или тематические подборки статей
за 2010 - 2012 гг.*

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

evd_oa@uralsib.ru

СОДЕРЖАНИЕ

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА	5
1) «Промышленный комплекс» социальных услуг заинтересован в самосохранении	5
<i>Партнер американской консалтинговой организации Bridgespan Group Дэниел Студ (Daniel Stid) отмечает, что социальная сфера (как и любая другая отрасль) делает всё возможное, чтобы повлиять на органы власти и сохранить рабочие места и государственное финансирование. Ничего предосудительного в этом нет, однако программы постепенно «становятся на поток» и утрачивают гибкость, а для инноваций и более эффективных инициатив не находится ресурсов.</i>	
http://www.washingtonpost.com/national/on-innovations/dismantling-the-social-services-industrial-complex/2012/04/25/gIQAuTcMhT_story.html	
2) Британская комиссия по делам благотворительности расширила доступ к статистике НКО-сектора	5
<i>Стремясь обеспечить прозрачность данных НКО-сектора, Комиссия по делам благотворительности Великобритании (The Charity Commission) дополнила свой веб-сайт специальными страницами, где пользователи могут выяснить, откуда в сектор поступают средства, и каким образом они расходуются.</i>	
http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/12250/charity_commission_unveils_new_sector_data_web_pages?utm_source=Copy+of+1+May+Fundraising&utm_campaign=1+May+Finance&utm_medium=email	
II. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ	6
1) Американская демократия нуждается в большей прозрачности организаций с льготным налоговым статусом	6
<i>Бывший глава Национального комитета ответственной филантропии (NCRP) и корреспондент известного американского издания Nonprofit Quarterly Рик Коэн (Rick Cohen) считает, что усиление прозрачности НКО и филантропических организаций прольёт свет на скрытые механизмы лоббирования политических решений...</i>	
http://www.nonprofitquarterly.org/policysocial-context/20308-american-democracy-demands-increased-nonprofit-and-philanthropic-transparency.html	
2) Налоговая служба США слишком усложнила требования к отчётности НКО	7
<i>В ходе слушаний, организованных Бюджетным комитетом палаты представителей Конгресса США (The House Ways and Means Committee), университеты и негосударственные клиники заявили о том, что подготовка отчётности в соответствии с требованиями федерального правительства отнимает у них массу времени и сил.</i>	
http://philanthropy.com/article/IRS-Urged-to-Reduce-Paperwork/131899/	
3) Важная поправка к проекту обновлённых Стандартов финансовой отчётности НКО	7
<i>Британская НКО «Финансовая группа благотворительного сектора» (Charity Finance Group) предложила Совету по стандартам финансовой отчетности (The Accounting Standards Board) уточнить значение терминов «пожертвование» и «грант».</i>	
http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/12350/asb_financial_reporting_document_must_clarify_the_difference_between_grants_and_donations_says_cfg?utm_source=9+May+Finance&utm_campaign=9+May+Finance&utm_medium=email	
III. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ	8
1) Измерение и оценка: консенсус почти достигнут	8
<i>В течение двух лет Рабочая группа Института Аспена по делам благотворительности (The Aspen Philanthropy Group / APG) провела ряд встреч и семинаров, в ходе которых американские фонды, грантополучатели, эксперты и оценщики существенно приблизились к выработке общего представления о совершенствовании практики измерения и оценки.</i>	
http://www.ssireview.org/articles/entry/framing_the_issue_2?utm_source=Enews12_05_24&utm_medium=email&utm_content=1&utm_campaign=framing_the_issue	

2) Мнение клиентов – важный показатель эффективности	9
<i>Степень удовлетворённости клиентов является основным способом оценки услуг в частном секторе. К сожалению, эта ценная практика пока не находит широкого применения в сфере государственных и некоммерческих услуг для малоимущих.</i>	
http://www.ssireview.org/articles/entry/get_feedback	
IV. ФАНДРАЙЗИНГ	10
1) Можно ли привлекать ресурсы без затрат на фандрайзинг?!	10
<i>Новостная служба Scripps Howard News Service изучила данные, которые предоставили в Налоговую службу США (IRS) 38 000 НКО и филантропических организаций. Более 40% организаций сообщили о том, что привлекли пожертвования на сумму не менее 1 млн. долларов, но при этом на фандрайзинг не затратили ни цента.</i>	
http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=380100018	
2) Четыре мифа о целевых капиталах	10
<i>Среди НКО и доноров распространено мнение о том, что целевой капитал (endowment) является надёжной гарантией финансовой стабильности. Однако эндаумент подходит далеко не каждой организации. Вице-президент отделения Фонда финансирования НКО (Nonprofit Finance Fund) на Среднем Западе США Дион Александер (Dione Alexander) развеивает мифы...</i>	
http://philanthropy.com/blogs/money-and-mission/the-truth-about-endowments/27931	
V. СТРАТЕГИЯ	11
1) Отчёт о результатах исследования: стратегический лидер не забудет опубликовать стратегию	11
<i>Центр эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy; США) подготовил отчёт «Основы стратегии фонда» (Essentials of Foundation Strategy), который объясняет, чем «более стратегический» лидер отличается от «менее стратегического».</i>	
http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2012/05/data-point-publicly-communicating-foundation-strategy/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3Aeffectivephilanthropy+%28The+CEP+Blog%29	
VI. УПРАВЛЕНИЕ	12
1) Качественное управление некоммерческой организацией и соблюдение налогового законодательства идут рука об руку	12
<i>В ходе выступления в Юридической школе Университета Джорджтауна (Georgetown University Law School) директор подразделения Налоговой службы США по надзору за деятельностью международных НКО г-жа Луис Лернер (Lois Lerner) рассказала о предварительных результатах исследования, которое установило взаимосвязь между профессиональным уровнем управления и качеством отчётности НКО</i>	
http://philanthropy.com/article/Good-Governance-Makes-Tax/131627/	
2) Профессиональные советы для НКО: обзор концепции оценки рисков	13
<i>В частном секторе оценка рисков является неотъемлемой частью деловой практики. И такой подход ни у кого не вызывает вопросов. Что касается НКО, то они зачастую недооценивают значение данной работы. Вице-президент и главный юрисконсульт Фонда Джона Д. и Кэтрин Т. Макартуров (The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation) Джошуа Минц (Joshua Mintz) предлагает ознакомиться с концепцией, которая поможет сдвинуть дело с мёртвой точки.</i>	
http://nonprofitquarterly.org/management/20295-risky-business-why-all-nonprofits-should-periodically-assess-their-risk.html	
VII. HR	14
1) Инструменты для поиска и развития лидеров	14
<i>Американская консалтинговая организация «Начинающие специалисты в сфере филантропии» (Emerging Practitioners in Philanthropy) считает, что без эффективных НКО не будет эффективных фондов (и наоборот), и предлагает инструментарий, который поможет донорам и НКО поддерживать таланты и возвращать компетентных лидеров – главный ресурс грядущих социальных перемен.</i>	
http://www.epip.org/programs/generating-change/	

- 2) Первая и уникальная программа подготовки специалистов для филантропии** 14
В рамках новой программы Центр филантропии Университета Индианы (The Center on Philanthropy, Indiana University, США) подготовил первых бакалавров филантропии.
http://philanthropy.com/article/5-Receive-Nation-s-1st/131940/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en

VIII. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ 15

- 1) Тернистый путь социальных инвестиций** 15
На инвестиции, ориентированные на достижение социальных результатов (impact investing), общество возлагает большие надежды. Однако исследование, проведённое Институтом Монитор (Monitor Institute) и Фондом Акьюмен (Acumen Fund) показало, что пройдёт не менее 15 лет, прежде чем инвестиции данного типа прочно войдут в нашу жизнь.
<http://www.alliancemagazine.org/node/3998>
<http://www.philanthropyuk.org/news/2012-05-03/pioneer-gap-social-investment-market-can-be-filled-philanthropists>

IX. ИНИЦИАТИВЫ..... 15

- 1) Китай заинтересовался опытом американских НКО** 15
Выпускник Университета Пенсильвании (The University of Pennsylvania) получил гранты для организации визита китайских официальных лиц, заинтересованных в изучении практики НКО-сектора США.
<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=379200022>

X. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ..... 16

- 1) Корпоративная социальная ответственность может быть эффективной при условии**..... 16
Профессор Гарвардской школы бизнеса (The Harvard Business School) Кастури Ранган (Kasturi Rangan) считает, что компании могут усилить отдачу от программ корпоративной социальной ответственности (КСО), разработав стратегию, позволяющую решать две важные задачи: (1) добиваться реального социального эффекта в сообществах; (2) укреплять бренд, репутацию, моральный дух сотрудников, улучшать социальные и экологические показатели.
<http://hbswk.hbs.edu/item/6994.html>
- 2) 20% платёжных терминалов Великобритании послужат добрым делом** 17
Британское правительство сообщило о том, что с июня 2012 года граждане могут переводить пожертвования без особых затруднений. К их услугам – 8000 платёжных терминалов, принадлежащих Королевскому банку Шотландии (The Royal Bank of Scotland), и 4000 – оператору терминалов Bank Machine. Скоро к данной инициативе присоединятся другие банки.
http://www.thirdsector.co.uk/bulletin/third_sector_fundraising_bulletin/article/1130543/donations-charity-will-possible-soon-20-per-cent-cash-machines/?DCMP=EMC-CONThirdS

XI. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО 17

- 1) В Великобритании вышел в свет Кодекс добровольческой практики** 17
Объединение «Добровольческая Англия» (Volunteering England) и Британская ассоциация страхования (Association of British Insurers) опубликовали кодекс, который утверждает, что «в целом добровольческая деятельность не является рискованной»...
http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/12436/volunteer_code_of_practice_published?utm_source=21+May+Finance&utm_campaign=21+May+Finance&utm_medium=email

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) «ПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС» СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ ЗАИНТЕРЕСОВАН В САМОСОХРАНЕНИИ

Партнер американской консалтинговой организации *Bridgespan Group* Дэниел Стид (*Daniel Stid*) отмечает, что социальная сфера (как и любая другая отрасль) делает всё возможное, чтобы повлиять на органы власти и сохранить рабочие места и государственное финансирование. Ничего предосудительного в этом нет, однако программы постепенно «становятся на поток» и утрачивают гибкость, а для инноваций и более эффективных инициатив не находится ресурсов.

http://www.washingtonpost.com/national/on-innovations/dismantling-the-social-services-industrial-complex/2012/04/25/gIQAuTcMhT_story.html



Согласно данным Института города (*The Urban Institute*), в 2009 году общая стоимость социальных услуг НКО составила более 100 млрд. долларов. Данные средства были получены от государственных учреждений по контрактам либо на условиях соглашений о гранте. Также, Бюро трудовой статистики США (*The Bureau of Labor Statistics*) сообщило о том, что в мае 2011 года в данной сфере были заняты 1,9 млн. человек со среднегодовой зарплатой 43 830 долларов. Автор статьи Дэниел Стид не обвиняет в корыстных намерениях тех, кто помогает бездомным или

выполняет программы послешкольного образования. Он акцентирует внимание на инертности системы, которая не готова перемещать ресурсы в программы, способные обеспечить достижение более значительных результатов. И выводы эксперта небезосновательны. В мае 2010 года лидеры Коалиции «За политику, основанную на доказательствах» (*The Coalition for Evidence-Based Policy*) Джон Барон (*Jon Baron*; президент) и Изабель Сохилл (*Isabel Sawhill*; член совета директоров) сообщили о том, что, начиная с 1990 года, федеральное правительство воспользовалось «золотым стандартом оценки» (рандомизированными контролируруемыми исследованиями / РКИ), чтобы определить эффективность 10 социальных программ. В девяти из десяти случаев РКИ выявили «слабый эффект» либо «отсутствие положительного результата». Исключением стала единственная программа для детей в возрасте до трёх лет «Стартовые преимущества в раннем возрасте» (*Early Head Start*). Деятельность в рамках других программ в целом оказалась неэффективной. Вполне возможно, что автор статьи не так уж ошибается, называя сферу социальных услуг ещё одним «промышленным комплексом», преследующим собственные цели. Во всяком случае, дыма без огня не бывает.

2) БРИТАНСКАЯ КОМИССИЯ ПО ДЕЛАМ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ РАСШИРИЛА ДОСТУП К СТАТИСТИКЕ НКО-СЕКТОРА

Стремясь обеспечить прозрачность данных НКО-сектора, Комиссия по делам благотворительности Великобритании (*The Charity Commission*) дополнила свой веб-сайт специальными страницами, где пользователи могут выяснить, откуда в сектор поступают средства, и каким образом они расходуются.

http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/12250/charity_commission_unveils_new_sector_data_web_pages?utm_source=Copy+of+1+May+Fundraising&utm_campaign=1+May+Finance&utm_medium=email

Заглянув на веб-сайт Комиссии по делам благотворительности, британцы могут узнать, что активы некоммерческого сектора оцениваются почти в 166,7 млрд. фунтов стерлингов и складываются из активов частных лиц, долгосрочных и краткосрочных инвестиций и иных ресурсов. Общий объём расходов (так же по суб-категориям) составляет 54,13 млрд. фунтов стерлингов. Общая численность учредителей и членов высших руководящих органов достигла 940 000 человек, а добровольцев –

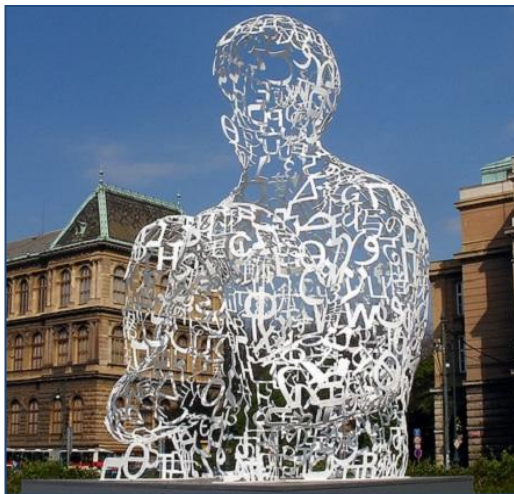
2,9 миллионов. Пользователям также предлагается графический обзор, где НКО распределены по категориям в зависимости от размера доходов. Так, организацией с самым высоким уровнем доходов оказался Британский совет (The British Council; 692,96 млн. фунтов). Помимо этого, аналитики подготовили список из 10 ведущих НКО, отобранных по ряду критериев, таких как доходы, расходы, количество добровольцев, сотрудников и т.д. Не менее важно, что на сайте опубликован ещё один список, в который вошли организации, которые в установленные сроки не предоставили отчётные документы (например, годовые финансовые отчёты). Глава комиссии Сэм Янгер (Sam Younger) поясняет, что теперь на веб-сайте можно узнать, какие благотворительные организации развиваются быстрее, какие из них активнее привлекают волонтеров или расходуют благотворительные средства и т.д. И если цифры вызовут вопросы, то НКО должны быть готовы на них ответить.

II. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ

1) АМЕРИКАНСКАЯ ДЕМОКРАТИЯ НУЖДАЕТСЯ В БОЛЬШЕЙ ПРОЗРАЧНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ С ЛЬГОТНЫМ НАЛОГОВЫМ СТАТУСОМ

Бывший глава Национального комитета ответственной филантропии (NCRP) и корреспондент известного американского издания Nonprofit Quarterly Рик Коэн (Rick Cohen) считает, что усиление прозрачности НКО и филантропических организаций прольёт свет на скрытые механизмы лоббирования политических решений...

<http://www.nonprofitquarterly.org/policysocial-context/20308-american-democracy-demands-increased-nonprofit-and-philanthropic-transparency.html>



Противники законодательных инициатив по усилению прозрачности в сфере филантропии считают, что раскрытие информации о донорах является вмешательством в частную жизнь, так как имена благотворителей могут появиться в критических публикациях. Доноры избегают подобных ситуаций, и могут ограничить финансирование деятельности, которая пользуется меньшей популярностью. Однако не стоит забывать, что основная идея прозрачности как раз и заключается в раскрытии информации об источниках финансирования. Например, если НКО участвует в предвыборной агитации, то общество имеет право знать, кто оплачивает её работу, и кто скрывается за ширмой освобожденной от налогов организации. И вряд ли доноры так уж опасаются критики в связи с поддержкой непопулярных дел. Чаще всего речь идёт о попытке скрыть

от общественности имена тех, кто реально стоит за конкретными политическими решениями. Подобным образом действуют не только частные лица, но зачастую университеты, законодатели и государственные учреждения, создавая частные филантропические институты, весьма далекие от идеи благотворительности. И данная схема уже не отличается особой новизной. Если пустить всё на самотёк, то в скором времени общество не сможет узнать, «кто» и «что» делает, и какие ресурсы для этого использует. Поэтому в рекомендациях по усилению прозрачности обозначены потребности в раскрытии следующей информации:

- О пожертвованиях (имена доноров и суммы) и расходах, связанных с участием в предвыборных кампаниях гражданских/социальных некоммерческих организаций, объединений наёмных работников, деловых ассоциаций, торговых палат и т.д. [501(c)(4), 501(c)(5), 501(c)(6)];
- Обо всех корпоративных пожертвованиях, переведенных вышеуказанным некоммерческим организациям, а также религиозным, научным, образовательным, просвещенческим и спортивным НКО [501(c)(3)], независимо от того, кем предоставлены данные средства – руководителем, корпоративным фондом, отделом маркетинга или иным подразделением;
- О донорах и расходах НКО, созданных государственными учреждениями;

- Обо всех пожертвованиях, предоставленных некоммерческим организациям 501(c)(3), которые созданы, управляются либо находятся под влиянием политиков и членов их семей. Помимо этого, необходимо обеспечить доступ к сводкам Налоговой службы США (IRS) и публиковать информацию обо всех грантах, которые частные фонды и государственные грантодающие организации предоставили НКО 501(c)(3) и иным освобожденным от налогов организациям. Также ожидается, что IRS создаст базу данных (самостоятельно, по контракту либо в сотрудничестве с Центром фондов/The Foundation Center или с Гайдстар/Guidestar), оснащённую поисковой системой и отражающую сведения о финансировании освобождённых от налогов организаций. Пришло время, когда Третьему сектору следует отказаться от ряда привилегий, чтобы сохранить доверие общества и продолжить работу по выполнению социально значимых миссий.

2) НАЛОГОВАЯ СЛУЖБА США СЛИШКОМ УСЛОЖНИЛА ТРЕБОВАНИЯ К ОТЧЁТНОСТИ НКО
В ходе слушаний, организованных Бюджетным комитетом палаты представителей Конгресса США (The House Ways and Means Committee), университеты и негосударственные клиники заявили о том, что подготовка отчётности в соответствии с требованиями федерального правительства отнимает у них массу времени и сил.

<http://philanthropy.com/article/IRS-Urged-to-Reduce-Paperwork/131899/>



Вице-президент по финансам Корнелльского университета (The Cornell University) Джоанн М. ДеСтефано (Joanne M. DeStefano) сообщила, что дополнения к Форме налоговой отчётности 990 поставили в тупик даже членов университетской ревизионной комиссии. Профессионалы своего дела не знали с чего начать и пригласили внешних аудиторов, которые помогли подготовить огромный объем информации о финансах и деятельности университета. Г-жу ДеСтефано поддержал Майкл Регир (Michael Regier), вице-президент по юридическим вопросам

национального объединения более 1400 негосударственных больниц VHA Inc. «Клиники должны использовать свои ограниченные ресурсы для удовлетворения потребностей населения в сфере здравоохранения, а не для описания процессов, которые обеспечивают отклик на данные потребности», - заявил Регир. Однако республиканец из Луизианы Чарльз У. Бустани (Charles W. Boustany Jr.) считает нововведения обоснованными. В октябре 2011 года он даже направил в Налоговую службу США (IRS) письмо, в котором отметил, что многие НКО порой слишком напоминают коммерческие предприятия. Демократ из Калифорнии Хавьер Бесерра (Xavier Becerra) также подчеркнул, что Налоговая служба слишком слабо оснащена и не способна обеспечить контроль за деятельностью огромного количества НКО – в 2008 году IRS смогла проверить работу 7900 благотворительных организаций, что составляет менее 1% от общей численности НКО. Однако республиканец из Техаса Кенни Маршан (Kenny Marchant) отметил, что у Налоговой службы, тем не менее, хватило времени, чтобы вызвать «на ковёр» несколько социальных НКО, которые имели неосторожность принять участие в политических кампаниях. Маршан считает, что лучший способ прояснить все вопросы – вызвать представителя IRS на следующие слушания, и получить ответы «из первых рук».

3) ВАЖНАЯ ПОПРАВКА К ПРОЕКТУ ОБНОВЛЁННЫХ СТАНДАРТОВ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЁТНОСТИ НКО

Британская НКО «Финансовая группа благотворительного сектора» (Charity Finance Group) предложила Совету по стандартам финансовой отчетности (The Accounting Standards Board) уточнить значение терминов «пожертвование» и «грант».

http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/12350/asb_financial_reporting_document_must_clarify_the_difference_between_grants_and_donations_says_cfg?utm_source=9+May+Finance&utm_campaign=9+May+Finance&utm_medium=email

Совет по стандартам финансовой отчетности (ASB) опубликовал проект новых Стандартов финансовой отчетности FRS 102. Изучив рабочую версию документа, Финансовая группа благотворительного сектора» (CFG) подготовила официальный ответ ([Consultation response: FREDs 46, 47 & 48 The Future of Financial Reporting in the UK and Republic of Ireland](#)), в котором поблагодарила ASB за внимание к рекомендациям НКО-сектора в ходе консультаций, и предложила внести в документ ряд важных поправок. В частности, CFG считает, что отсутствие точных определений «пожертвования» и «гранта» могут привести к получению неточной информации о характере доходов. При этом следует точно пояснить, что означает «условие исполнения обязательств» (performance condition) и «ограниченное (целевое) использование средств» (restriction). «Данные уточнения существенно изменят внешний вид балансовых отчетов благотворительных организаций», - пояснила директор CFG Кэрон Брэдшоу ([Caron Bradshaw](#)). В остальном, Совет ASB практически полностью выполнил свою миссию. «Была проделана большая работа, но когда появится итоговая версия новых единых стандартов, мы выйдем на финишную прямую и окажемся в одном шаге от сокращения британских принципов финансовой отчетности с 5 000 страниц сложного текста до 400 страниц. Хотя некоторые технические шероховатости необходимо устранить. Это поможет благотворительному сектору плавно перейти к использованию новых стандартов», - пояснила г-жа Брэдшоу.

III. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) ИЗМЕРЕНИЕ И ОЦЕНКА: КОНСЕНСУС ПОЧТИ ДОСТИГНУТ

В течение двух лет Рабочая группа Института Аспена по делам благотворительности (The Aspen Philanthropy Group / APG) провела ряд встреч и семинаров, в ходе которых американские фонды, грантополучатели, эксперты и оценщики существенно приблизились к выработке общего представления о совершенствовании практики измерения и оценки.

http://www.ssireview.org/articles/entry/framing_the_issue_2?utm_source=Enews12_05_24&utm_medium=email&utm_content=1&utm_campaign=framing_the_issue



Рабочая группа APG считает, что наличие общих принципов и практик будет способствовать развитию инициатив в сфере оценки промежуточных изменений, результатов и эффективности стратегий, грантовых программ и проектов фондов. Результаты двухлетней работы

группы будут представлены некоммерческому сообществу для обсуждения и обратной связи в виде серии публикаций, посвященных ключевым аспектам развития оценочной практики:

- *Толкование терминов* - Члены рабочей группы отметили, что зачастую «оценка», «измерение социального эффекта» и «измерение и оценка» используются как синонимичные термины. Президент Фонда Хьюлетт Пол Брест (Paul Brest) уточняет, что «измерение и оценка» (Measurement & Evaluation / M&E) – это процесс, включающий три этапа: (1) разработку теории изменений и логической модели для новой программы; (2) мониторинг промежуточных результатов и оценку прогресса с позиции стратегии; и (3) оценку социального эффекта...
- *Цели* - В своей статье управляющий директор Сети Омидьяр (Omidyar Network) Мэтью Банник (Mathew Bannick) приводит аргументы в пользу совместной работы фондов и грантополучателей над постановкой целей и созданием дизайна оценки. Он считает, что выработка общего представления о подходе к оценке на самом раннем этапе имеет критическое значение для дальнейшего процесса. Такое мнение полностью разделяет президент Фонд Форда (The Ford Foundation) президент Льюис Убинас (Luis Ubiñas). Он уточняет, что грантополучатели должны самого начала точно знать, по каким критериям будет оцениваться успех каждого этапа инициативы, и понимать, что послужило основанием для выбора данных критериев.
- *Соотношение затрат и социальных результатов* – Президент Фонда Форда Льюис Убинас акцентирует внимание на том, что в процессе создания системы оценки следует учитывать объемы работы и нагрузку на персонал организации-грантополучателя...

- **Культура, контекст и компетенции** – Измерение и оценка требуют от фондов, грантополучателей и оценщиков совместных усилий и подлинного стремления к развитию компетенций. Иными словами, необходима культура, пропагандирующая обучение в качестве непреложной ценности. Руководители фондов делятся опытом и размышляют о процессе формирования культуры...
- **Объект оценки имеет значение** – Можно оценить практически все виды деятельности. Самое главное – не ошибиться с выбором методов, которых существует множество. Фонд Билла и Мелинды Гейтс (The Bill and Melinda Gates Foundation) рассказывает о своих подходах в «Руководстве по измерению результатов для практических целей» ([Guide to Actionable Measurement](#))¹...
- **Факторы времени** – Краткосрочные и среднесрочные показатели подходят для оценки управленческих процессов и выхода организации на целевые аудитории. Долгосрочные (лонгитюдные) исследования помогают оценить социальный эффект и установить взаимосвязь между причиной и следствием. О трудностях и секретах рассказывает Президент Фонда Джеймса Ирвина (The James Irvine Foundation) Джим Канейлс (Jim Canales)...
- **Обратная связь с грантополучателями и целевыми аудиториями** – Фонд Дэвида и Люсиль Паккард (The David and Lucile Packard Foundation) под руководством члена Рабочей группы APG Кэрол Ларсон (Carol Larson) разработал для своих программных сотрудников стандарты взаимодействия с грантополучателями. Фонд Рокфеллера (The Rockefeller Foundation) использует механизм обратной связи с конечными благополучателями... В процессе «измерения и оценки» данные практики позволяют учитывать потребности причастных сторон...
- **Прозрачность** – «Измерение и оценка» является надёжным источником информации для принятия решений и внутреннего обучения. Однако не стоит забывать о более широкой аудитории, взаимном обучении на уровне сектора и совершенствовании оценочной практики... Деятельность и результаты работы группы являются значительным шагом на пути к формированию и распространению культуры, ориентированной на достижение социального эффекта (impact culture). «Программа по благотворительности и социальным инновациям» Института Аспена ([Aspen's Program on Philanthropy and Social Innovation](#)) рассматривает публикацию материалов в качестве весомого повода для продолжения дискуссии, в ходе которой будет предпринята попытка определить способы тестирования и тиражирования социальных инноваций.

2) МНЕНИЕ КЛИЕНТОВ – ВАЖНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Степень удовлетворённости клиентов является основным способом оценки услуг в частном секторе. К сожалению, эта ценная практика пока не находит широкого применения в сфере государственных и некоммерческих услуг для малоимущих.

http://www.ssireview.org/articles/entry/get_feedback



В условиях сокращения бюджета разработка методов получения обратной связи от потребителей услуг государственного и некоммерческого секторов приобретает решающее значение. С помощью новых методик финансирующие организации могли бы оценить сильные и слабые стороны программ и разработать систему подотчетности перед клиентами. Помимо этого, полученные отклики послужили бы источником идей для повышения качества услуг, а потребители убедились бы в том, что их мнение способно что-то изменить. Однако существующая система, основанная на оценке потребностей, поддерживает представление о том, что малоимущие беспомощны, и «не знают, что им действительно необходимо». Зачастую социальные работники и менеджеры программ считаются наиболее компетентными источниками информации для постановки целей и разработки планов. Тем не менее, финансирующие стороны могут стать движущей силой, способной изменить

¹ Некоммерческая компания Evolution & Philanthropy (E&P) с разрешения Фонда Билла и Мелинды Гейтс перевела данное Руководство на русский язык. За материалом можно обратиться в сотрудникам E&P по адресу evd_oa@uralsib.ru либо скачать на веб-сайте IPEN: <http://eval-net.org/?id=63>

ситуацию. Если они проявят подлинный интерес к мнению благополучателей, то провайдеры услуг будут относиться к своим клиентам с большим уважением. Положительные сдвиги уже наметились. В частности, Фонд Билла и Мелинды Гейтс (The Bill & Melinda Gates Foundation) решил «начать с себя» и недавно опубликовал результаты опроса грантополучателей, которые не самым лестным образом охарактеризовали свой опыт сотрудничества с фондом. В связи с этим, руководитель организации Джеффри Рейкс (Jaffrey Raikes) сообщил о том, что практика взаимодействия с клиентами будет усовершенствована. Доноры также могут обратиться к профессионалам (которые определяют целевую аудиторию, проведут опрос, соберут исходную информацию и помогут оценить изменения и прогресс) либо воспользоваться онлайн ресурсами, такими как [GreatNonprofits](#). На веб-сайте размещена база данных, включающая информацию о 1,4 млн. американских НКО - в том числе, о государственных и частных социальных программах. Помимо этого, пользователи GreatNonprofits делятся впечатлениями об услугах НКО, присылают фотографии, видео и иные материалы. Например, программа SF Connect с помощью веб-сайта получила отклики от бездомных людей (которые являются её клиентами), почерпнула множество идей и повысила качество услуг. Джеймс Д. Пауэр IV (James D. Power IV), бывший вице-президент консалтинговой организации J.D. Power and Associates, которая имеет богатый исследовательский опыт во многих отраслях, предлагает сфере социальных услуг последовать примеру автомобильной промышленности, где внимание к мнению потребителей практически совершило революцию и позволило повысить качество продукции.

IV. ФАНДРАЙЗИНГ

1) МОЖНО ЛИ ПРИВЛЕКАТЬ РЕСУРСЫ БЕЗ ЗАТРАТ НА ФАНДРАЙЗИНГ?!

Новостная служба Scripps Howard News Service изучила данные, которые предоставили в Налоговую службу США (IRS) 38 000 НКО и филантропических организаций. Более 40% организаций сообщили о том, что привлекли пожертвования на сумму не менее 1 млн. долларов, но при этом на фандрайзинг не затратили ни цента.

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=380100018>



Анализ данных за предыдущий финансовый год показал, что 22 000 освобождённых налогов организаций потратили на фандрайзинг 7 центов с каждого привлечённого доллара, а более 15 000 организаций в строке «расходы на фандрайзинг» проставили ноль, но при этом получили поддержку на общую сумму 116,7 млрд. долларов. Некоторые составители сомнительных отчётов пояснили, что для них основным источником доходов являлись государственные контракты, и

соответствующие затраты были отражены по строке «развитие». Другие организации привлекали средства с помощью добровольцев, стремясь тем самым снизить административные расходы и выглядеть «эффективнее». Эксперты считают, что под давлением общественной критики многие организации пытаются снизить либо завуалировать накладные расходы в ущерб своей работе и, как оказалось, отчётности, которая должна укреплять позиции, а не наносить урон репутации.

2) ЧЕТЫРЕ МИФА О ЦЕЛЕВЫХ КАПИТАЛАХ

Среди НКО и доноров распространено мнение о том, что целевой капитал (endowment) является надёжной гарантией финансовой стабильности. Однако эндаумент подходит далеко не каждой организации. Вице-президент отделения Фонда финансирования НКО (Nonprofit Finance Fund) на Среднем Западе США Дион Александер (Dione Alexander) развеивает мифы...

<http://philanthropy.com/blogs/money-and-mission/the-truth-about-endowments/27931>

- *Миф № 1: Целевой капитал (эндаумент) является обязательным атрибутом сильной и устойчивой НКО. - Всё, что нужно устойчивой организации – это постоянный доход,*

позволяющий обеспечить выполнение программ, выплату зарплаты и поддержание материально-технической базы. А эндаумент – это всего лишь один из способов получения дохода, который подходит не для всех. Для управления целевым капиталом необходимо приобрести целый ряд новых профессиональных компетенций и определить, для каких целей и каким образом будут использоваться средства. Некоммерческим организациям, которые переживают не лучшие финансовые времена и не могут расширить аудиторию доноров (либо выполняют краткосрочную миссию), создание целевого капитала противопоказано.

- **Миф № 2: НКО обязана регулярно пополнять эндаумент, и обратного пути уже нет.** - У некоммерческой организации всегда есть выбор и право решать - когда и на какую сумму пополнять целевой капитал. Например, если гуманитарная организация решила увеличить объём помощи пострадавшим от стихийного бедствия, то эндаумент может немного подождать, а доноры данной НКО могут направить средства на ликвидацию последствий катастрофы. Как правило, НКО используют не целевой капитал, а доходы, полученные в результате управления активами. Однако существуют и другие сценарии: в некоторых случаях на эндаумент накладываются временные ограничения, либо таковых вообще не предусмотрено. Помимо этого, эндаумент-фонды могут создаваться не навсегда, а на конкретный период времени.
- **Миф № 3: Целевой капитал – это то же самое, что и резервный фонд, созданный по решению совета директоров.** – Цели создания резервных фондов могут быть разными. НКО могут пользоваться этими средствами в случае задержки оплаты по контракту; в непредвиденной ситуации; либо для выхода из финансового кризиса или приобретения материально-технических ценностей. Управление данными фондами имеет внутренний характер, и совет директоров может вводить ограничения на их использование. Что касается эндаументов, то они не предназначены для решения повседневных задач и, как правило, предполагают внешнее управление.
- **Миф № 4: НКО может воспользоваться лишь частью доходов от целевого капитала.** – Подобных законодательных ограничений не существует. Суммы и сроки распределения дохода устанавливаются советом эндаумент-фонда. Данные средства зачастую пополняют резервный фонд, предназначенный для финансирования будущих проектов, либо распределяются между текущими программами и услугами.



Некоммерческим организациям не стоит возлагать на целевой капитал чрезмерных надежд, так как значительные доходы способны обеспечить лишь крупные эндаументы, и только при условии успешного (действительно профессионального) размещения инвестиций. Иными словами, чем реалистичнее НКО оценивают свои финансовые и организационные возможности, тем стабильнее их работа, и тем больше вдохновляющей информации для доноров.

V. СТРАТЕГИЯ

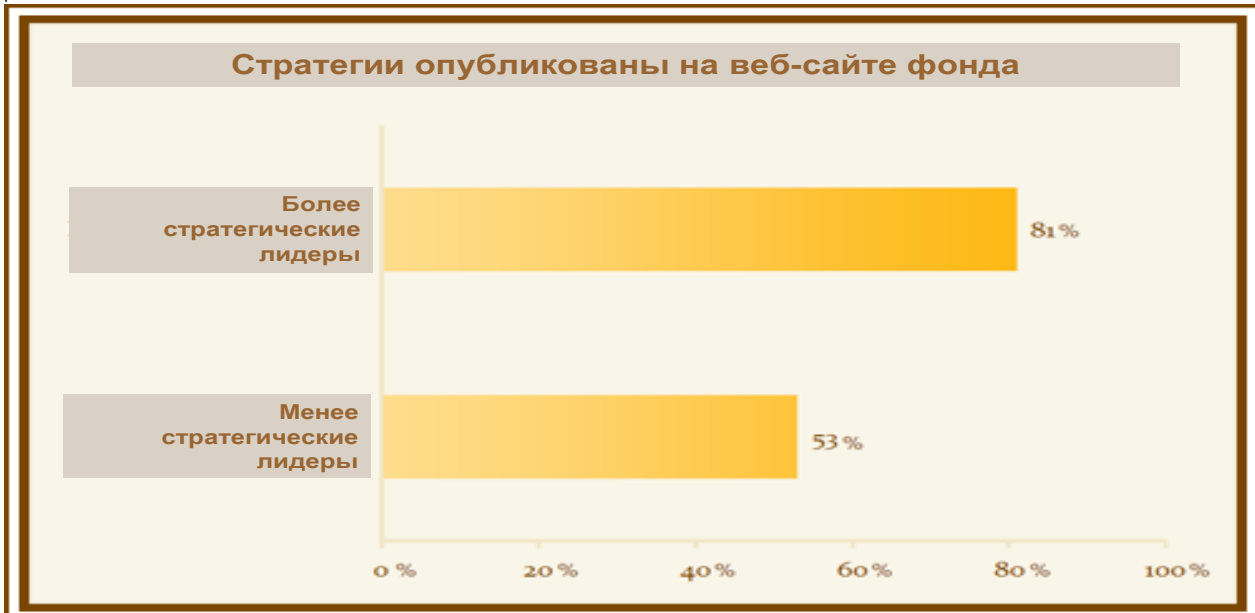
1) ОТЧЁТ О РЕЗУЛЬТАТАХ ИССЛЕДОВАНИЯ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ЛИДЕР НЕ ЗАБУДЕТ ОПУБЛИКОВАТЬ СТРАТЕГИЮ

Центр эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy; США) подготовил отчёт «Основы стратегии фонда» (*Essentials of Foundation Strategy*), который объясняет, чем «более стратегический» лидер отличается от «менее стратегического».

http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2012/05/data-point-publicly-communicating-foundation-strategy/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+effectivephilanthropy+%28The+CEP+Blog%29

В исследовании Центра эффективной филантропии (CEP) приняли участие 102 руководителя и 89 программных специалистов, представляющих частные фонды с активами более 100 млн. долларов. В целом участники признают, что стратегия имеет существенное значение для достижения социального эффекта, и большинство респондентов даже сообщили о том, что их фонды имеют то,

что (по их мнению) является «стратегией». Однако Центр СЕР распределил лидеров фондов на «более стратегических» и «менее стратегических» исходя из того, в какой мере каждый из них в процессе принятия решений (1) ориентируется на интересы и потребности внешних аудиторий; и (2) выстраивает причинно-следственные связи между использованием ресурсов и достижением цели фонда.



В итоге Центр пришёл к выводу, что коренное отличие между двумя типами лидеров определяется степенью осознания необходимости публиковать стратегию. Исследование показало, что 81% «более стратегических» лидеров заботится о размещении информации на веб-сайте организации, и лишь 53% их «менее стратегических» коллег придерживаются аналогичной практики. Более того, 40% лидеров во второй, менее стратегической группе, вообще не информируют внешнее окружение о стратегии. Это существенное упущение, потому что публикация стратегии и целей фонда является основой, на которой строятся конструктивные взаимоотношения с грантополучателями.

VI. УПРАВЛЕНИЕ

1) КАЧЕСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ И СОБЛЮДЕНИЕ НАЛОГОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА ИДУТ РУКА ОБ РУКУ

В ходе выступления в Юридической школе Университета Джорджтауна (Georgetown University Law School) директор подразделения Налоговой службы США по надзору за деятельностью международных НКО г-жа Луис Лернер (Lois Lerner) рассказала о предварительных результатах исследования, которое установило взаимосвязь между профессиональным уровнем управления и качеством отчётности НКО.

<http://philanthropy.com/article/Good-Governance-Makes-Tax/131627/>



В рамках исследования Налоговая служба США (IRS) проанализировала отчётные документы 1300 благотворительных организаций, и выяснила, что требования IRS, как правило, соблюдают НКО, которые:

- Имеют письменное описание своей миссии;
- Прежде чем принять решение о размере вознаграждения, обязательно изучают данные других организаций;
- Разработали процедуры, гарантирующие использование доходов и иных поступлений для выполнения миссии;
- Настаивают на том, чтобы все члены совета

директоров и учредители проверяли Форму налоговой отчётности 990.

Если же благотворительная организация не может продемонстрировать полное соответствие стандартам IRS, то это, как правило, НКО с небольшим советом директоров, которой управляет один человек.

В выборку исследования вошла конкретная группа организаций, которая не может охарактеризовать весь сектор в целом, но позволяет сделать некоторые выводы и найти ответы на вопросы, касающиеся соблюдения налогового законодательства. Вдохновившись предварительными результатами, Налоговая служба США решила провести аналогичное исследование, которое изучит данные уже более широкого круга НКО.

2) ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СОВЕТЫ ДЛЯ НКО: ОБЗОР КОНЦЕПЦИИ ОЦЕНКИ РИСКОВ

В частном секторе оценка рисков является неотъемлемой частью деловой практики. И такой подход ни у кого не вызывает вопросов. Что касается НКО, то они зачастую недооценивают значение данной работы. Вице-президент и главный юристконсульт Фонда Джона Д. и Кэтрин Т. Макартуров (The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation) Джошуа Минц (Joshua Mintz) предлагает ознакомиться с концепцией, которая поможет сдвинуть дело с мёртвой точки.

<http://nonprofitquarterly.org/management/20295-risky-business-why-all-nonprofits-should-periodically-assess-their-risk.html>



Как правило, оценка рисков преследует несколько целей:

- Выявить, проанализировать и определить вероятность нарушения законодательства и этических норм, которые имеют значение для данной организации и её культуры;
- Принять профилактические меры либо провести дополнительные тренинги для сотрудников;
- Скорректировать или усовершенствовать стратегию мониторинга и снижения степени рисков;
- Определить круг вопросов, которые требуют более пристального внимания;
- Разработать показатели эффективности мер, нацеленных на снижение степени рисков.

В своей практике большинство НКО чаще всего сталкиваются с рисками мошенничества (внешнего и внутреннего), нарушения законодательства, недобросовестного использования ресурсов, ненадлежащего мониторинга инвестиций, некачественной и несвоевременной отчётности, и нанесения урона репутации. В процессе оценки необходимо ранжировать риски по степени вероятности и предполагаемым «масштабам разрушений», которые могут выражаться в штрафах, привлечении к уголовной ответственности, дополнительных расходах, оттоке ценных кадров и т.д. При этом следует учитывать такие аспекты, как культура и этика организации, внутренние политики и процедуры внутреннего контроля, практика соблюдения законодательства, осведомленность сотрудников и настроение в коллективе. Затем необходимо принять меры, способствующие снижению вероятности наиболее опасных рисков (угроз). Эксперты рекомендуют позаботиться о разделении полномочий, которое обеспечит должный контроль управления активами, высокое качество отчётности и прозрачность всех расходов и выплат. Если организация планирует заключить контракт, получить или разместить инвестиции либо заключить иные сделки, то следует уделять повышенное внимание проверке информации (due diligence), включая проведение юридической экспертизы документов. Еще одним надёжным способом снижения рисков является регулярное проведение внутренних и внешних аудиторских проверок. Помимо этого, не стоит забывать, что профессиональное управление организацией предполагает наличие (как минимум) политики о конфликте интересов; этического кодекса; процедуры информирования о нарушениях; и порядка работы с поступающими жалобами. Это далеко не полный перечень возможных внутренних политик, которые по мере развития организации должны совершенствоваться и корректироваться. И самое главное - чтобы данная работа прочно вошла в жизнь НКО, совет директоров организации должен стать главным философом и пропагандистом оценки рисков. А чтобы обеспечить объективность, желательно пригласить внешних консультантов.

VII. HR

1) ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ПОИСКА И РАЗВИТИЯ ЛИДЕРОВ

Американская консалтинговая организация «Начинающие специалисты в сфере филантропии» (*Emerging Practitioners in Philanthropy*) считает, что без эффективных НКО не будет эффективных фондов (и наоборот), и предлагает инструментарий, который поможет донорам и НКО поддерживать таланты и возвращать компетентных лидеров – главный ресурс грядущих социальных перемен.
<http://www.epip.org/programs/generating-change/>

Набор инструментов *Generating Change tool kit* («Содействие изменениям»), предлагает фондам и НКО «технологизировать» процессы формирования лидерского корпуса и профессиональной культуры некоммерческого сектора. «Технология поддержки талантов и развития лидерства» (*Nonprofit Talent and Leadership Development Pipeline*) рекомендует создавать возможности для профессионального роста специалистов на всех этапах построения карьеры - начиная с новобранцев, и заканчивая ветеранами сектора, которые (как правило) «выходят на сцену» сезонно или в самых ответственных или критических ситуациях:



Загрузка технологической линии подготовки лидеров:

Поиск и найм

Развитие и обработка лидерского таланта:

- **Обучение / профессиональное развитие**
- **Освоение новых практик и моделей управления**
- **Повышение мотивации к развитию**

Переход лидеров (членов советов директоров и руководителей) на неполную занятость:

- **Обеспечение преемственности и переход на неполный рабочий день**
- **Освоение новых ролей**

Каждый из трёх сегментов технологической линии оснащён кейсами, видео и соответствующими ресурсами. Помимо этого, веб-сайт предлагает социальные медиа, с помощью которых пользователи могут задать вопросы, обсудить проблемы, поделиться опытом с коллегами и предложить набор инструментов другим организациям.

2) ПЕРВАЯ И УНИКАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ДЛЯ ФИЛАНТРОПИИ

В рамках новой программы Центр филантропии Университета Индианы (*The Center on Philanthropy, Indiana University, США*) подготовил первых бакалавров филантропии.
http://philanthropy.com/article/5-Receive-Nation-s-1st/131940/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en

Более 50 университетов и колледжей США предлагают программы, которые открывают возможности для построения карьеры в сфере социальных услуг или в молодёжных организациях. Как правило, студенты изучают основы фандрайзинга, оценки и управления добровольческой деятельностью. Центр филантропии Университета Индианы отошёл от привычной практики, усилив акцент на философских аспектах филантропии, а также её социальных, политических, культурных и экономических функциях. Директор программы Джули Хэтчер (*Julie Hatcher*) пояснила, что данный подход продиктован стремлением подготовить лидеров, которые способны видеть перспективы и использовать ограниченные ресурсы наилучшим образом. Однако обучение не было перегружено теорией, как это может показаться на первый взгляд. Пять выпускников программы прошли обязательные стажировки и дополнительные курсы по управлению НКО. Перед

ними открывается перспективное будущее – работодателей не оставили равнодушными резюме знатоков филантропии, которые прошли стажировки, приобрели опыт добровольческой деятельности и прошли тренинги по фандрайзингу.

VIII. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

1) ТЕРНИСТЫЙ ПУТЬ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

На инвестиции, ориентированные на достижение социальных результатов (impact investing), общество возлагает большие надежды. Однако исследование, проведённое Институтом Монитор (Monitor Institute) и Фондом Акьюмен (Acumen Fund) показало, что пройдёт не менее 15 лет, прежде чем инвестиции данного типа прочно войдут в нашу жизнь.

<http://www.alliancemagazine.org/node/3998>

<http://www.philanthropyuk.org/news/2012-05-03/pioneer-gap-social-investment-market-can-be-filled-philanthropists>



Инвесторы, которые успели вложить средства в достижение социальных изменений, в большинстве своём разочарованы скромным финансовым возвратом. Это опасная ситуация, которая может затормозить процесс распространения нового инвестиционного продукта. В частности, Институт Монитор изучил практику 400 африканских инклюзивных предприятий (которые стремятся откликнуться на проблемы малоимущих) и выяснил, что 32% респондентов оказались достаточно устойчивыми и способными увеличить масштабы деятельности, однако в действительности на этап «широкого распространения модели» вышли всего 13% компаний. Данные предприятия ограничены в ресурсах и работают с труднодоступным клиентами, предлагая продукцию и/или услуги (например, в сфере профилактики заболеваний), которые продвигать гораздо сложнее, чем товары, в которых потребитель уже заинтересован (например, мобильные устройства). При этом, потенциальные инвесторы не спешат вкладывать ресурсы в продвижение продукта или развитие компетенций поставщиков, а также не готовы ждать доходов в течение 5-7 лет. В отчёте «От проектирования до масштабирования: Задача филантропии в сфере социальных инвестиций» (From Blueprint to Scale: The case for philanthropy in impact investing) говорится о том, что ситуацию могли бы спасти «пионеры благотворительности» (предложив социальным предприятиям гранты и долгосрочные капиталовложения), однако таковых сегодня очень мало. Один из авторов отчёта Роберт Кац (Robert Katz) надеется на инициативы традиционных филантропических институтов, а директор банка Berenberg Bank (Гамбург) Роберт Брасс (Richard Brass) считает, что пропагандой инвестиций нового типа могли бы заняться частные банки. Желая подбодрить потенциальных игроков, учредитель онлайн платформы для межсекторного взаимодействия OneLearn Робин Скотт (Robyn Scott) также отмечает, что содействие достижению социального эффекта не противоречит целям бизнеса, но, скорее, дополняет их.

IX. ИНИЦИАТИВЫ

1) КИТАЙ ЗАИНТЕРЕСОВАЛСЯ ОПЫТОМ АМЕРИКАНСКИХ НКО

Выпускник Университета Пенсильвании (The University of Pennsylvania) получил гранты для организации визита китайских официальных лиц, заинтересованных в изучении практики НКО-сектора США.

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=379200022>

По уровню развития некоммерческий сектор Китая существенно отстаёт от системы США, которая характеризуется низкими транзакционными издержками, политическим плюрализмом и достаточно высокой степенью прозрачности. Китайские НКО более ограничены в своих

возможностях. В частности, чтобы заниматься фандрайзингом, они обязаны получить лицензию, которая может быть отозвана в любой момент. Тем не менее, представители китайского правительства решили пообщаться с экспертами и выяснить, каким образом функционирует благотворительный сектор в США и, по-возможности, усовершенствовать практику в своей стране. В ходе визита в Школу социальной политики и практики Университета Пенсильвании ([School of Social Policy and Practice](#)) одна из групп встретилась с исполнительным директором и президентом Национального благотворительного траста ([National Philanthropic Trust](#)) Айлин Хайсман (Eileen Heisman). В течение продолжительной беседы (которая длилась 8 часов) Айлин рассказала о роли совета директоров, а также о том, как они работают без строго надзора со стороны правительства. «Это слишком отличается от китайского мироустройства», - отметила г-жа Хайсман.

Х. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

1) КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МОЖЕТ БЫТЬ ЭФФЕКТИВНОЙ ПРИ УСЛОВИИ...

Профессор Гарвардской школы бизнеса (The Harvard Business School) Кастури Ранган (Kasturi Rangan) считает, что компании могут усилить отдачу от программ корпоративной социальной ответственности (КСО), разработав стратегию, позволяющую решать две важные задачи: (1) добиваться реального социального эффекта в сообществах; (2) укреплять бренд, репутацию, моральный дух сотрудников, улучшать социальные и экологические показатели.

<http://hbswk.hbs.edu/item/6994.html>



Проснувшись однажды утром, руководитель солидной и прибыльной компании (которая к тому же искренне готова «воздать должное» обществу) осознает, что, затратив 50 млн. долларов на благотворительность, организация не получила ни признания, ни общественного доверия, ни реальных изменений в сообществе. К сожалению, подобная ситуация относится к разряду типичных. Соавтор публикации «Почему каждой компании необходима стратегия КСО, и как её разработать» ([Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It](#)) профессор Кастури Ранган объясняет низкую эффективность программ КСО тем, что они возникают спонтанно, в разных департаментах корпорации, и на протяжении долгого времени остаются эпизодическими и непостоянными. Разработка стратегии позволит свести разрозненные компоненты воедино и определить, какие из них будут поддерживать «генеральную линию», а какие будут её сопровождать и развивать, дополняя новыми ресурсами и

создавая новые возможности. Более того, наличие «зонтичной стратегической концепции» способно усилить взаимосвязь между тремя стандартными сценариями КСО, которые, как правило, развиваются в относительном вакууме, практически не соприкасаясь друг с другом. Речь идёт об инициативах, которые (1) возникли в силу эмоционального стремления к благотворительности и при этом оказались перспективными для бизнеса; (2) нацелены на улучшение показателей эффективности; и (3) необходимы для фундаментального преобразования экосистемы бизнеса. Однако для успешного создания и реализации стратегии необходима поддержка инициатив со стороны авторитетного руководителя организации. Тогда программы КСО смогут рассчитывать на собственный бюджет и заинтересованность совета директоров.

Авторы статьи разработали данные рекомендации, основываясь на передовой практике. Например, компания Microsoft безвозмездно передает некоммерческим организациям программное обеспечение общей стоимостью 300 млн. долларов в год. Деятельность может быть разной, но корпорация должна руководствоваться внутренней логикой, которая обеспечит последовательность действий и достижение существенных результатов. Самое главное – не

ставить во главу угла увеличение прибыли. Совершенствование общества и снижение воздействия на окружающую среду – это достойные задачи для достойного бизнеса и реальный шаг к идеальному миру.

2) 20% ПЛАТЁЖНЫХ ТЕРМИНАЛОВ ВЕЛИКОБРИТАНИИ ПОСЛУЖАТ ДОБРЫМ ДЕЛАМ
Британское правительство сообщило о том, что с июня 2012 года граждане могут переводить пожертвования без особых затруднений. К их услугам – 8000 платежных терминалов, принадлежащих Королевскому банку Шотландии (The Royal Bank of Scotland), и 4000 – оператору терминалов Bank Machine. Скоро к данной инициативе присоединятся другие банки.
http://www.thirdsector.co.uk/bulletin/third_sector_fundraising_bulletin/article/1130543/donations-charity-will-possible-soon-20-per-cent-cash-machines/?DCMP=EMC-CONThirdS



Королевский банк Шотландии (RBS) выбрал восемь благотворительных организаций, которые будут получать пожертвования через сеть платежных терминалов банка. А оператор Bank Machine получил заявки на участие в программе от 550 НКО и создал независимый совет экспертов, который поможет принять объективные и оптимальные решения. В официальном заявлении глава министерства по делам гражданского общества Ник Херд (Nick Hurd) отметил, что британские граждане всегда с готовностью поддерживали стоящие дела, и данная инициатива значительно облегчит

возможность перевода небольших пожертвований: «Создав условия для оказания благотворительной помощи через платежные терминалы, мы расширили возможности для повышения качества жизни людей». Сегодня в данной программе участвуют 20% от 65000 терминалов, зарегистрированных в сети Link. И это только начало. Согласно прогнозу банка HSBC, ежегодный объём пожертвований, принятых через платёжные терминалы, может составить 5 млн. фунтов стерлингов.

ХІ. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО

1) В ВЕЛИКОБРИТАНИИ ВЫШЕЛ В СВЕТ КОДЕКС ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ
Объединение «Добровольческая Англия» (Volunteering England) и Британская ассоциация страхования (Association of British Insurers) опубликовали кодекс, который утверждает, что «в целом добровольческая деятельность не является рискованной»...
http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/12436/volunteer_code_of_practice_published?utm_source=21+May+Finance&utm_campaign=21+May+Finance&utm_medium=email



Кодекс добровольческой практики (Code of practice for volunteers), созданный рабочей группой НКО и страховых организаций, стал откликом на отчёт Лорда Ходжсона (Lord Hodgson) «Формирование благоприятных условий для добрых соседей» (Unshackling Good Neighbours; май 2011 г.), в котором были озвучены проблемы излишней бюрократии, возникшей вследствие несовершенного регулирования некоммерческой деятельности. В частности, в кодексе изложены советы, которые помогут волонтерам позаботиться о своей безопасности и вовремя обратиться за консультацией:

1. Ответственно относитесь к любой работе.
2. Уделяйте внимание вопросам собственной безопасности и безопасности окружающих.

3. Взаимодействуйте с другими людьми.
4. Обращайтесь за информацией и помощью.
5. Выясните, за что Вы несёте ответственность, и что не входит в круг Ваших обязанностей.
6. Внимательно изучите условия страховки.
7. Если Вы являетесь добровольцем организации, то (вероятнее всего) на Вас распространяются условия страховки, которая данная организация предлагает своим сотрудникам.

Британская ассоциация страхования (ABI) также сообщила о том, что количество страховых компаний, которые работают с добровольческими организациями, за последний год увеличилось с 54 до 66. Это означает, что страхование волонтерам могут предоставить 90% организаций, которые привлекают добровольцев и помогают им найти применение своим силам. Британский кабинет министров предлагает представителям общественности и заинтересованным сторонам принять участие в обсуждении проектов нормативных документов и заглянуть на веб-сайт [Red Tape Challenge](#) («Проблемы бюрократии»). Сбор откликов и комментариев завершится в сентябре 2012 года. Министр по делам гражданского общества Ник Херд (Nick Hurd) отметил: «Мы знаем, что многое ещё предстоит сделать, и по-прежнему нуждаемся в помощи. Мы хотим, чтобы люди поделились идеями о том, как изменить законодательство и сделать его более благоприятным для некоммерческой организации, социального предприятия либо добровольного объединения граждан».