



# *Evolution and Philanthropy*

**Тематическая подборка материалов  
из выпусков «Дайджеста публикаций  
международного филантропического сообщества»**

**№ 2, за период с июня по декабрь 2011 г**

## **ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ**

*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](mailto:evd_oa@uralsib.ru)**

## Содержание

- 1) Если у Вашей организации «стеклянные карманы»..... 4**  
 ...то Вы можете отправить информацию на [glasspockets@foundationcenter.org](mailto:glasspockets@foundationcenter.org) и «побеседовать о прозрачности».  
<http://www.alliancemagazine.org/node/3638>  
[http://blog.glasspockets.org/2011/12/camarena\\_20111209.html?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed:+transparencytalk+](http://blog.glasspockets.org/2011/12/camarena_20111209.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed:+transparencytalk+)
- 2) Годовой отчет в форме размышлений ..... 5**  
 Фонд Эвинга Мариона Кауффмана (Ewing Marion Kauffman Foundation) выпускает годовой отчет в виде «Сборника мыслей» сотрудников и людей, которым есть что сказать о развитии предпринимательства и образования для детей и молодежи - двух направлений, составляющих основу миссии фонда. Результат удивительный – сборник интересен читателю.  
<http://comnetwork.org/node/219>
- 3) Больше добросовестного управления и этической практики ..... 6**  
 Ответственность НКО и благотворительных организаций перед гражданами, донорами и обществом в целом предполагает подотчетность и соблюдение этических норм. В помощь руководителям и советам директоров открыт новый онлайн ресурс. На фоне скандала вокруг Института Средней Азии (The Central Asia Institute/CAI) это очень своевременное и правильное предложение.  
[http://www2.guidestar.org/rxa/news/articles/2011/independent-sector-launches-new-resource.aspx?hq\\_e=el&hq\\_m=1106495&hq\\_l=39&hq\\_v=3b3d97ff08](http://www2.guidestar.org/rxa/news/articles/2011/independent-sector-launches-new-resource.aspx?hq_e=el&hq_m=1106495&hq_l=39&hq_v=3b3d97ff08)
- 4) Снимет ли новый индекс напряжение вокруг вопроса об административных расходах? ..... 6**  
 Граждане обожают благотворительные и некоммерческие организации, но готовы уделять им не более 10 или 15 секунд в месяц, да и в целом мало что в них понимают. Недавнее исследование аналитического консультанта nfpSynergy обнаружило невероятный разрыв между реальностью и бытующими в обществе представлениями.  
[http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9181/three-quarters\\_of\\_public\\_say\\_a\\_charity\\_ceo\\_is\\_an\\_admin\\_cost;](http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9181/three-quarters_of_public_say_a_charity_ceo_is_an_admin_cost;)  
[http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9183/dame\\_suzi\\_commission\\_and\\_sector\\_must\\_try\\_to\\_devise\\_admin\\_cost\\_index](http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9183/dame_suzi_commission_and_sector_must_try_to_devise_admin_cost_index)
- 5) А нужен ли «пиарщик»?..... 7**  
 Более трети главных специалистов по связям с общественностью сетуют на то, что руководители НКО не осознают, насколько важна их роль и функция.  
[http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/9125/a\\_third\\_of\\_charity\\_communication\\_chiefs\\_do\\_not\\_feel\\_role\\_is\\_valued\\_by\\_their\\_organisation](http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/9125/a_third_of_charity_communication_chiefs_do_not_feel_role_is_valued_by_their_organisation)
- 6) Ответы на простые вопросы очень волнуют доноров..... 8**  
 Начиная с 2009 года, около 200 американских НКО участвуют в эксперименте – отчитываются о своих планах и достигнутых результатах в формате «Карты социального эффекта» (Charting Impact). Впечатления положительные: предложенная система развивает стратегическое мышление и помогает организациям развивать конструктивные взаимоотношения с ключевыми стейкхолдерами.  
<http://www.philanthropyuk.org/news/2011-06-20/can-impact-be-measured-five-questions>
- 7) Призрак «воздушного змея» бродит по сообществам ..... 9**  
 Британский институт стандартизации BSI Group разрабатывает для организаций стандарты деятельности (и отчетности), а также присваивает за эффективность и качество «знак воздушного змея». В скором времени за эту награду смогут побороться целые сообщества, которые активно содействуют устойчивому развитию.  
[http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/9913/new\\_standard\\_is\\_created\\_for\\_sustainable\\_community\\_development](http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/9913/new_standard_is_created_for_sustainable_community_development)

- 8) Великая тайна административных расходов ..... 9**  
 Избегая непонимания, лидеры НКО предпочитают не распространяться на публике об административных расходах. Это давняя и общая проблема, и решать ее надо совместными усилиями.  
[http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/9880/dont\\_be\\_shy\\_about\\_revealing\\_admin\\_costs\\_says\\_commission](http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/9880/dont_be_shy_about_revealing_admin_costs_says_commission)
- 9) Свежий взгляд на прозрачность .....10**  
 Профессор And Clay Shrirky уверен, что проблема существует не в связи с переизбытком информации, а в связи со сбоями информационных фильтров.  
[http://blog.glasspockets.org/2011/07/irvine\\_20110714.html?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+transparencytalk+%28Transparency+Talk%29&utm\\_content=Yahoo%21+Mail](http://blog.glasspockets.org/2011/07/irvine_20110714.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+transparencytalk+%28Transparency+Talk%29&utm_content=Yahoo%21+Mail)
- 10) Красный Крест осудил неприятие административных расходов корпорациями.....11**  
 Глава британского Красного Креста сэр Николас Янг (Sir Nicholas Young) выразил серьёзное разочарование сегодняшней позицией корпоративных доноров в отношении не прямых расходов.  
[http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9991/red\\_cross\\_chief\\_attacks\\_corporate\\_attitudes\\_to\\_funding\\_charity\\_infrastructure](http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9991/red_cross_chief_attacks_corporate_attitudes_to_funding_charity_infrastructure)
- 11) НКО: соответствовать высоким требованиям.....11**  
 В 2010 году американские НКО получили поддержку на сумму 291 млрд.долларов, где 73% составили пожертвования частных лиц. За исключением нескольких мега-доноров, подавляющее большинство благотворителей не размышляют в терминах теорий социальных изменений, логических моделей и стратегических пожертвований. Но им необходимы профессиональные советы и ориентиры на рынке услуг НКО.  
[http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/08/helping-grantees-measure-up.html?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+Philantopic+%28PhilanTopic%29&utm\\_content=Yahoo%21+Mail](http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/08/helping-grantees-measure-up.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+Philantopic+%28PhilanTopic%29&utm_content=Yahoo%21+Mail)
- 12) Информационные экосистемы .....12**  
 Сегодня говорят о «новых новостных экосистемах» (сменивших СМИ XX века), где потребитель новостей одновременно является их продюсером. Это открытые и эгалитарные системы. Но каково качество информации, которую они предоставляют? Доверяет ли им аудитория? И какие инвестиции необходимы, чтобы повысить их качество?  
[http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/08/this-week-in-pubhub-community-info-ecosystems.html?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+Philantopic+%28PhilanTopic%29](http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/08/this-week-in-pubhub-community-info-ecosystems.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+Philantopic+%28PhilanTopic%29)
- 13) Преимущества консультаций с целевыми аудиториями .....13**  
 Недостаточное участие получателей гуманитарной помощи в разработке программ развития территорий – это нелогичный, но обычный порядок вещей. Можно ли оказать необходимую помощь, не имея точного представления о реальных потребностях людей?  
[http://www.civilsociety.co.uk/governance/blogs/content/10302/frontline\\_the\\_benefits\\_of\\_consulting\\_with\\_beneficiaries](http://www.civilsociety.co.uk/governance/blogs/content/10302/frontline_the_benefits_of_consulting_with_beneficiaries)
- 14) Charity Navigator эволюционирует .....14**  
 Многофункциональный портал расширил критерии оценки НКО за счет принципов открытости и управления. Экспертов интересует, как нововведения отразилось на рейтинге, и насколько полнее стала система оценки.  
[http://philanthropy.com/article/Watchdog-Group-Adopts-Change/129125/?sid=pt&utm\\_source=pt&utm\\_medium=en](http://philanthropy.com/article/Watchdog-Group-Adopts-Change/129125/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en)

## 1) Если у Вашей организации «стеклянные карманы»...

...то Вы можете отправить информацию на [glasspockets@foundationcenter.org](mailto:glasspockets@foundationcenter.org) и «побеседовать о прозрачности».

<http://www.alliancemagazine.org/node/3638>

[http://blog.glasspockets.org/2011/12/camarena\\_20111209.html?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed:+transparencytalk+](http://blog.glasspockets.org/2011/12/camarena_20111209.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed:+transparencytalk+)

В марте 2011 года - в канун первого годового юбилея веб-сайта [glasspockets.org](http://glasspockets.org) - Центр фондов (The Foundation Center) запустил новый блог «Беседы о прозрачности» (Transparency Talk), предоставив частным фондам возможность для открытого обсуждения успехов, неудач, примеров из практики и вопросов, касающихся прозрачности и отчетности. Блог задуман как интерактивная площадка, которая дополнит другие действующие ресурсы сайта. Сегодня на [glasspockets.org](http://glasspockets.org) уже представлена информация 22 фондов, которые прошли тест «У кого стеклянные карманы?»; «карта прозрачности»<sup>1</sup>, показывающая степень открытости некоторых крупнейших фондов; и канал онлайн-отчетности о грантах, использующий технологию Grantsfire. Данные инструменты и ресурсы объединены общими целями – способствовать укреплению связей внутри сектора, общественному признанию и реализации преобразовательного потенциала филантропических организаций. Воспользоваться ресурсами и присоединиться к «Беседам о прозрачности» могут организации из любой страны. Участвуйте! Новая форма общения становится популярной!

«Расскажите о себе, иначе о вас расскажут другие». - Этими словами в ходе «беседы» (в сентябре 2011 г.) президент Центра Фондов Брэд Смит (Brad Smith) напомнил о том, что фондам стоит управлять информацией и подавать пример прозрачности всему сектору. Он начал разговор с того, что прозрачность украшает всех – не только грантополучателей, но и фонды, которые (так уж повелось...) к себе предъявляют не особо строгие требования. Он напомнил, что Центр Фондов был создан в ответ на обвинения Конгресса США в отсутствии информации о деятельности грант-мейкеров. «Открывая информацию о стратегиях, целях и методологиях для общего обозрения, мы только усиливаем свою работу, так как можем оценить логику действий 'при свете дня' и учиться на опыте друг друга. Кроме того, прозрачность – это возможность рассказать о наших ценностях и показать связь между работой фондов и тем, что волнует людей больше всего», - считает Смит. В середине 90-х, когда несколько фондов-энтузиастов решились на создание веб-сайтов, их коллеги заняли места «в партере», желая со стороны понаблюдать, что из этого выйдет. Новая практика полностью оправдала себя и показала, что участники эксперимента улучшили коммуникации с соискателями грантов, стали получать заявки более высокого качества и, в итоге, повысили свою эффективность. Однако прошло немного времени, наступил новый век, и веб-сайтом сегодня уже никого не удивишь. По-мнению команды «Стеклянных карманов», фондам пора задуматься об онлайн прозрачности и начать, например, с публикации данных о грантах, организациях и социально значимых программах, которых накопилось уже великое множество. Некоторые участники «беседы» объяснили, что грантодающие организации порой вынуждены скрывать ценный для общества массив информации в силу того, что некоторые поддержанные инициативы могут привлечь ненужное внимание недоброжелателей или оппонентов. Эти аргументы давно известны и, самое главное, они хорошо объясняют «почему нельзя раскрывать информацию». Однако Джейкоб Харольд (Jacob Harold) из Фонда Хьюлетт (The Hewlett Foundation) верно заметил, что грантополучатели «группы риска» - это скорее исключение, чем правило; и что,

<sup>1</sup> В библиотеке Некоммерческой компании Evolution and Philanthropy имеется перевод «Показателей прозрачности», размещенных на [glasspockets.org](http://glasspockets.org). Мы готовы предоставить данный материал по Вашему запросу.

возможно, настало время переместить акцент дискуссии с «Почему нельзя?» на «Почему бы нет?». Безусловно, фондам предстоит огромная работа по обработке, сборке и презентации информации. И все-таки: почему бы нет!

*[Выпуски Дайджеста № 12 (5) за июнь и № 18 (11) за декабрь 2011 г.]*

## 2) Годовой отчет в форме размышлений

Фонд Эвинга Мариона Кауффмана (Ewing Marion Kauffman Foundation) выпускает годовой отчет в виде «Сборника мыслей» сотрудников и людей, которым есть что сказать о развитии предпринимательства и образования для детей и молодежи - двух направлений, составляющих основу миссии фонда. Результат удивительный – сборник интересен читателю.

<http://comnetwork.org/node/219>

В 2007 году запросы на «Сборник мыслей» (Thoughtbook) поступили из 110 стран; преподаватели используют необычный отчет на занятиях в колледжах и университетах. В чем же секрет популярности обычного и привычного официального документа?! Однако выяснилось, что не такой уж он официальный, этот сборник... точнее – не скучный. Первое правило – никакого профессионального жаргона, которым часто грешат публикации фондов. В отчете нет традиционного списка грантов - ему отведено законное место на веб-сайте. Такие условия в 2005 году выдвинул президент и руководитель фонда Карл Шрамм (Carl Schramm). И вот уже шесть лет годовой отчет включает в себя эссе сотрудников, грантополучателей, партнеров и лидеров филантропического сообщества. В каждом выпуске отчетливо прослеживаются три содержательные линии: подходы фонда; аналитика и исследования предпринимательства; и комментарии о состоянии дел, проблемах и возможностях развития сферы образования и предпринимательства. Есть и другие отличительные черты, которые делают документ особенным:

- *Мнения разных людей.* Для сборника пишут не только известные ученые, эксперты исследователи и представители науки, но и многие другие люди. Так, в 2009 году своими мыслями поделился юноша из Шотландии, который в 14 лет занялся продажей домашнего джема и добился того, что этот продукт стал продаваться в самых известных супермаркетах.
- *Гибкость.* В отчете представлена не только информация о программах, но также результаты исследований, которые позволяют по-новому взглянуть на деятельность фонда.
- *Обзор событий, публикаций и материалов.* В процессе подготовки сборника сотрудники фонда внимательно изучают материалы мероприятий и событий, чтобы найти в них уникальное рациональное зерно, которое станет источником новых идей.
- *Особое внимание прогрессу.* Фонд не ждет завершения программ, чтобы рассказать о них. Большое значение имеет деятельность «в развитии» или то, что пока существует в виде идей. «Идеи – это ценная разновидность наших активов», - говорит Мэтт Позел (Matt Pozel), аналитик коммуникационных процессов фонда.
- *Новый взгляд на деятельность учредителя.* Каждый сборник включает размышления о жизни и наследии Эвинга Мариона Кауффмана. Своими впечатлениями делятся люди, которые работали с учредителем фонда и могут рассказать о его деятельности в качестве предпринимателя и филантропа.

По мнению Мэтта Позела, главный секрет успеха сборника очень прост. Он заключается в уважении к читателю.

*[Дайджест № 13 (6) за июль 2011 г.]*

### 3) Больше добросовестного управления и этической практики

Ответственность НКО и благотворительных организаций перед гражданами, донорами и обществом в целом предполагает подотчетность и соблюдение этических норм. В помощь руководителям и советам директоров открыт новый онлайн ресурс. На фоне скандала вокруг Института Средней Азии (The Central Asia Institute/CAI) это очень своевременное и правильное предложение.

[http://www2.guidestar.org/rxa/news/articles/2011/independent-sector-launches-new-resource.aspx?hq\\_e=el&hq\\_m=1106495&hq\\_l=39&hq\\_v=3b3d97ff08](http://www2.guidestar.org/rxa/news/articles/2011/independent-sector-launches-new-resource.aspx?hq_e=el&hq_m=1106495&hq_l=39&hq_v=3b3d97ff08)

Ресурсный центр по добросовестному управлению и этической деятельности ([Resource Center for Good Governance and Ethical Practice](#)) – это богатая подборка тематической информации и ссылок, более 250 образцов политик, исследовательских работ, шаблонов и других инструментов, большая часть которых доступна бесплатно. В основу концепции центра лег основополагающий документ по само-регулированию отрасли, в котором изложены принципы добросовестного управления и этики, а также инструкции по их практическому воплощению ([Principles for Good Governance and Ethical Practice: A Guide for Charities and Foundations](#)). Ресурсный центр открыт под эгидой некоммерческой коалиции «Независимый сектор» ([Independent Sector](#)), объединяющей около 600 организаций. В разработке «Принципов» приняли участие более тысячи представителей сектора. В итоге, документ получил поддержку Финансового комитета Сената США. В нем отражены 33 фундаментальных принципа, которые охватывают вопросы соблюдения требований законодательства, эффективного управления, финансового контроля и ответственного фандрайзинга. Организации, которые успели применить эти принципы на деле, сообщают о положительных изменениях в управлении, в корпоративной культуре, во взаимоотношениях с донорами и партнерами в сообществе.

*[Дайджест № 14 (7) за август 2011 г.]*

### 4) Снимет ли новый индекс напряжение вокруг вопроса об административных расходах?

Граждане обожают благотворительные и некоммерческие организации, но готовы уделять им не более 10 или 15 секунд в месяц, да и в целом мало что в них понимают. Недавнее исследование аналитического консультанта nfpSynergy обнаружило невероятный разрыв между реальностью и бытующими в обществе представлениями.

[http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9181/three-quarters\\_of\\_public\\_say\\_a\\_charity\\_ceo\\_is\\_an\\_admin\\_cost](http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9181/three-quarters_of_public_say_a_charity_ceo_is_an_admin_cost);

[http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9183/dame\\_suzi\\_commission\\_and\\_sector\\_must\\_try\\_to\\_devise\\_admin\\_cost\\_index](http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9183/dame_suzi_commission_and_sector_must_try_to_devise_admin_cost_index)

В 2008 году 1011 рядовым гражданам Великобритании было предложено классифицировать расходы НКО по группам: административные расходы, фандрайзинг, целевая деятельность и «другое». Три четверти опрошенных отнесли зарплату директора организации к административным расходам, и только 5% - к целевой деятельности. Остается только гадать, какой категорией расходов считают зарплату директора сами НКО. Среди прочих примеров, отражающих скорее романтические представления общества о благотворительности, следующие факты: 58% респондентов считают, что благотворительные магазины – сильный механизм фандрайзинга, а на самом деле они малоэффективны. Также не особо эффективны ящики для сбора мелочи в магазинах, которыми публика восхищается. Бытует мнение, что звонки на домашний телефон не оправдывают себя, но это не так, звонки на дом – проверенный рабочий инструмент. Много сумятицы и в отношении оплаты труда в НКО. Масса людей считает, что работа членов управляющих органов и президента оплачивается, а работа уличных фандрайзеров – безвозмездна. Каждый четвертый из пяти опрошенных считает, что

зарплата руководителя, превышающая 60 тыс. фунтов стерлингов – это потеря денег, и только 1% согласен с тем, что сумма адекватна. Лишь 12% респондентов считают, что НКО должны быть подотчетны, и только 9% оценивают их с позиции эффективности или рентабельности.

Респонденты признают, что подотчетность является одним из важнейших качеств НКО, но при этом существует огромный разрыв в оценке обществом доступной информации и существующими публичными ожиданиям. Тем сложнее будет разработать специальный индекс административных расходов. Такую задачу ставит перед собой британская Комиссия по благотворительности (Charity Commission). Индекс призван внести больше ясности в представление общества о деятельности НКО и укрепить доверие, если это – именно то, что желает знать общество, которому совершенно небезразлично, как расходуются благотворительные пожертвования. Некоторые НКО уже экспериментируют с моделями классификации публичной информации, однако со временем, если не ввести стандарт, стихийность создаст путаницу и ложные ожидания, что небезопасно. Выработка адекватного процентного значения, одинаково приемлемого для всех разнообразных тематических направлений и сфер деятельности, возможно, представляется невыполнимой задачей, но в силу существующего интереса Комиссия, тем не менее, предпримет попытку. В разработке индекса примут участие не только представители НКО-сектора: будет учтена позиция самых разных типов коммерческих и некоммерческих организаций, и новый индекс будет соответствовать официальным Положениям о рекомендованной практике.

*[Дайджест № 14 (7), август 2011 г.]*

## 5) А нужен ли «пиарщик»?

Более трети главных специалистов по связям с общественностью сетуют на то, что руководители НКО не осознают, насколько важна их роль и функция.

[http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/9125/a\\_third\\_of\\_charity\\_communication\\_chiefs\\_do\\_not\\_feel\\_role\\_is\\_valued\\_by\\_their\\_organisation](http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/9125/a_third_of_charity_communication_chiefs_do_not_feel_role_is_valued_by_their_organisation)

Такой вывод изложен в отчете, подготовленном группой британских PR-компаний по результатам опроса более 120 главных специалистов по PR и коммуникациям, занятых в благотворительных организациях и некоммерческих объединениях. В частности, были установлены следующие факты:

- 38% опрошенных сообщили, что их работу не ценят в организациях; среди них 83% объясняют это тем, что руководству непонятны значение и роль коммуникаций.
- И напротив, большинство специалистов (78%), которые не жалуются на отсутствие внимания к своему мнению, рассказали о понимании и поддержке со стороны директора.
- 75% респондентов указали на непоследовательность и отсутствие четкой коммуникационной стратегии в тех организациях, где руководители не разделяют ценности пиара.
- 92% опрошенных не участвуют в процессе принятия стратегических решений, что по мнению 2/3 участников опроса, создает репутационные риски для организации; и 53% респондентов считают, что это затрудняет достижение поставленных целей; 44% - усложняет задачу привлечения средств.
- 16% опрошенных считают, что в период кризиса их положение особенно уязвимо, т.к. должность даже главного специалиста по коммуникациям видится либо как ненужная роскошь, либо ее может занять сотрудник более низкого управленческого уровня.

2/3 опрошенных думают, что их работа ценилась бы выше, будь у них в распоряжении больше ресурсов для достижения более значительных результатов; и 3/4 респондентов,

сообщивших о том, что ранее их работа считалась важной, но больше не ценится, объяснили такую перемену сокращением бюджета.

*[Дайджест № 14 (7) за август 2011 г.]*

## **6) Ответы на простые вопросы очень волнуют доноров**

Начиная с 2009 года, около 200 американских НКО участвуют в эксперименте – отчитываются о своих планах и достигнутых результатах в формате «Карты социального эффекта» (Charting Impact). Впечатления положительные: предложенная система развивает стратегическое мышление и помогает организациям развивать конструктивные взаимоотношения с ключевыми стейкхолдерами.

<http://www.philanthropyuk.org/news/2011-06-20/can-impact-be-measured-five-questions>

Инициаторами проекта «Карта социального эффекта» являются три организации - коалиция «Независимый сектор» (Independent Sector), стратегический Альянс «За разумную благотворительность» (BBB Wise Giving Alliance) и НКО «Гайдстар-США» (GuideStar). Некоммерческим организациям предлагается на сайте [www.chartingimpact.org](http://www.chartingimpact.org) ответить на пять вопросов: (1) Какие цели ставит перед собой организация? (2) Какие стратегии используются для их достижения? (3) Какие возможности и компетенции организация использует для осуществления целей? (4) Каким образом организация сможет убедиться в наличии прогресса и результатов? (5) Что выполнено, и что не выполнено на сегодняшний день? В результате на веб-сайте появляется отчет, который в дальнейшем может публиковаться на других веб-ресурсах. Иными словами, такая форма отчетности предлагает экономически оправданный подход, который позволит донорам и стейкхолдерам проводить параллели и сравнивать НКО, действующие в одном сегменте НКО-сектора.

Руководитель «Гайдстар-США» Боб Оттенхофф (Bob Ottenhoff) убежден в том, что «Карта» - это не только способ отчитаться о социальном эффекте; это - новый единый формат, который может использовать любая организация, независимо от ее размера, миссии и сферы деятельности. Его мнение полностью разделяет глава исследовательской и консалтинговой организации [New Philanthropy Capital](http://www.newphilanthropycapital.org) (NPC) Трис Ламли (Tris Lumley), который занимается разработкой концепции отчетности для британского НКО-сектора. Он считает, что «Карта» поможет донорам ускорить поиск информации; благотворительным организациям – поразмышлять над содержанием годовых отчетов; а учредителям и Советам директоров НКО – ежеквартально отслеживать и оценивать промежуточные результаты с позиции намеченных целей.

Проект «Карты» активно обсуждался на популярном веб-сайте «Тактическая филантропия» ([Tactical Philanthropy](http://www.tacticalphilanthropy.org)). Его создатель и идеолог Шон Станнارد Стоктон (Sean Stannard Stockton) говорит о том, что подобные отчеты вполне могут стать общим стандартом для НКО, информация которых отражена в базе данных «Гайдстар». Он считает, что для эффективных организаций предлагаемый формат достаточно прост. А те НКО, которые столкнутся с трудностями, пройдут через процесс, позволяющий повысить эффективность деятельности. Но самое главное, по мнению Стоктона, заключается в том, что «Карта социального эффекта» поможет развеять миф о том, что однажды появится простая система рейтинга эффективности на основе количественных показателей.

*[Дайджест № 15 (8) за сентябрь 2011 г.]*



## 7) Призрак «воздушного змея» бродит по сообществам

Британский институт стандартизации BSI Group разрабатывает для организаций стандарты деятельности (и отчетности), а также присваивает за эффективность и качество «знак воздушного змея». В скором времени за эту награду смогут побороться целые сообщества, которые активно содействуют устойчивому развитию.

[http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/9913/new\\_standard\\_is\\_created\\_for\\_sustainable\\_community\\_development](http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/9913/new_standard_is_created_for_sustainable_community_development)

Кэтрин Хантрен (Katherine Hunter), руководитель отдела маркетинга BSI Group, считает, что если отчетности корпораций о вкладе в устойчивое развитие уделяется пристальное внимание, то почему бы не предоставить такие же возможности местным сообществам, которые являются первоосновой и отправной точкой устойчивого развития общества?!

Стандарт BS 8904 является результатом продолжительной работы, в которой приняли участие университеты, департаменты здравоохранения и образования, Аудиторская комиссия (Audit Commission), которая осуществляет надзор за использованием государственных финансов, и многие другие агентства. В настоящий момент стандарт дорабатывается в ходе консультаций с теми, для кого он собственно предназначен – с представителями сообществ, местной власти, благотворительных организаций, социальных предприятий и местных объединений граждан. Наряду с введением нового норматива BSI Group обещает выпустить «Руководство по устойчивому развитию сообществ» ([Guide to the Sustainable Development of Communities](#)), которое поможет местным коллективным инициативам проводить оценку происходящих изменений и отчитываться о результатах перед обществом. На новый стандарт возлагаются и другие ожидания – он должен помочь воплотить в жизнь «Билль об изменении полномочий местных органов власти» (Localism Bill 2010-11) и обеспечить общественный контроль принятия и исполнения решений, касающихся доступа к образованию и работы местного транспорта. Иными словами, стандарт BS 8904 создается в интересах общества, а не отдельной организации или сектора.

*[Дайджест № 15 (8) за сентябрь 2011 г.]*

## 8) Великая тайна административных расходов

Избегая непонимания, лидеры НКО предпочитают не распространяться на публике об административных расходах. Это давняя и общая проблема, и решать ее надо совместными усилиями.

[http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/9880/dont\\_be\\_shy\\_about\\_revealing\\_admin\\_costs\\_says\\_commission](http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/9880/dont_be_shy_about_revealing_admin_costs_says_commission)

Опрос общественного мнения, проведенный британской Комиссией по делам благотворительных организаций (Charity Commission), показал, что «уверенность в том, что на основную деятельность благотворительной организации идет достаточная часть дохода» является единственным и самым важным фактором формирования доверия. Несмотря на то что вопросы, касающиеся административных расходов НКО, сегодня не встречают понимания в обществе, глава Комиссии Сэм Янгер (Sam Younger) настаивает на открытости и проведении широкой разъяснительной работы. «Необходима щедрая доза честности в отношении того, что обеспечивает повседневную работу профессиональной благотворительной организации», - считает он и рекомендует активнее использовать возможности так называемых «зонтичных» организаций, в задачи которых входит разработка управленческих стандартов; помощь отдельным НКО; сотрудничество с Комиссией (регулирующим органом) и развитие связей с общественностью. В эпоху жесткой экономии и сокращения бюджета, вопрос укрепления общественного доверия коллективными усилиями становится особенно актуальным.

Если люди будут лучше понимать особенности работы НКО, структуру их расходов, то у них будет больше оснований поддержать их деятельность.

*[Дайджест № 15 (8) за сентябрь 2011 г.]*

## 9) Свежий взгляд на прозрачность

Профессор And Clay Shirky уверен, что проблема существует не в связи с переизбытком информации, а в связи со сбоями информационных фильтров.

[http://blog.glasspockets.org/2011/07/irvine\\_20110714.html?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+transparencytalk+%28Transparency+Talk%29&utm\\_content=Yahoo%21+Mail](http://blog.glasspockets.org/2011/07/irvine_20110714.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+transparencytalk+%28Transparency+Talk%29&utm_content=Yahoo%21+Mail)

Фонды, как люди. Теоретически они свободны в своих намерениях и могут контролировать свои действия. Иногда по собственному, конечно же, решению, они могут самостоятельно задать себе специальные условия или даже системы подотчётности, – чтобы наверняка получить хороший результат, сохранить мотивацию и ориентацию на цель. Так, например, показатели успешно выполненной работы следует разрабатывать и публиковать перед запуском очередной новой программы. Заранее публиковать следует и планируемые методы сбора и анализа данных, график основных мероприятий и отчётности. Впоследствии реальные результаты будет проще сравнивать с ожидаемыми. Такой подход принципиально отличается от основного массива отчётов, которые имеют ретроспективный и не критический характер. Это не заоблачные идеи. Некоторые фонды уже сегодня меняют свои стратегии в грантмейкинге и становятся прозрачнее и доступнее на этапе планирования.

Фонд Джеймса Эрвина ([James Irvine Foundation](#)) потратил целый год на то, чтобы получить картину основных факторов в индустрии искусств в штате Калифорния, сформировавшихся за год в результате демографических и технологических перемен. Фонд активно сотрудничал с грантополучателями и другими информированными лицами. Именно с целью более активного вовлечения населения штата в свою стратегию фонд разместил в сети презентацию, предназначенную для его грантополучателей и всего творческого калифорнийского сообщества. А также открыл специальные каналы для обратной реакции и комментариев: на сайте, на страничках в Facebook и Twitter. Помимо этого, годовой отчёт фонда за 2010 г. наряду с принятым полным перечнем грантополучателей включил в себя следующие элементы:

- Анализ изменений в рамках каждой из грантовых программ и эффективность филантропического института в целом.
- Вводный видеосюжет от президента организации.
- Рубрики «Управление на практике» и «Обратная реакция», в которые вошли основные положения из отчёта «Отзывы грантополучателей».

Любопытен также пример Фонда Паккард ([Packard Foundation](#)). На протяжении двух десятилетий фонд распределял гранты на проекты, среди прочего, направленные на стратегическое планирование, развитие совета директоров, планирование смены руководства, модификацию веб-сайтов в целях укрепления организационных возможностей НКО. Затем фонд привлек [TCC Group](#), известную компанию по управленческому консалтингу, для проведения оценки этих 1300 грантов и ответа на ключевой вопрос – насколько фонд успешен в своих усилиях, направленных на организационную эффективность? Среди прочих вопросов, на которые фонд искал ответы: в чём состоит устойчивое изменение, которое мы достигаем благодаря нашим грантам? Как и в какой степени мы можем облечь это изменение в количественные показатели? Какие факторы влияют на успех проекта? И что требуется для успешных отношений между консультантом и клиентом? Фонд собрал огромный массив данных – через опросы и отчёты. Однако ТСС решила не уходить с головой исключительно в

аналитику, а проделать иное, публичное упражнение. Через страничку фонда по организационной эффективности на wiki и через популярные каналы социальных медиа она распространила предварительные данные среди грантополучателей, доноров, консультантов и других заинтересованных лиц для комментариев и обратной реакции. Это упражнение дало свои небезынересные результаты и, среди прочего, следующие: Фонд Паккард отмечался на нескольких важных конференциях за открытый подход, что, вероятно, означает, что на инклюзивный процесс оценки спрос есть; и что для получения искомой ответной реакции следует устраивать беседы в «старомодном» доверительном групповом формате, а также вебинары, в ходе которых можно «думать вместе вслух». Выяснилось, что люди лучше и легче включаются в процесс после непосредственного контакта с ними и в продолжение общения делятся идеями онлайн.

*[Дайджест № 16 (9) за октябрь 2011 г.]*

### **10) Красный Крест осудил неприятие административных расходов корпорациями**

Глава британского Красного Креста сэр Николас Янг (Sir Nicholas Young) выразил серьёзное разочарование сегодняшней позицией корпоративных доноров в отношении не прямых расходов.

[http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9991/red\\_cross\\_chief\\_attacks\\_corporate\\_attitudes\\_to\\_funding\\_charity\\_infrastructure](http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/9991/red_cross_chief_attacks_corporate_attitudes_to_funding_charity_infrastructure)

В интервью [civilsociety.co.uk](http://civilsociety.co.uk) сэр Николас посетовал на тот факт, что компании могут быть очень щедрыми и не скупиться на внушительные суммы денег, когда речь заходит о финансировании программ, направленных на борьбу со СПИДом/ВИЧ или на преодоление последствий природных стихий и т. д. Но как только речь заходит о расходах, например, на стратегический персонал, их отношение резко меняется. Руководители компаний не склонны соглашаться, что потребность в инфраструктуре благотворительной деятельности практически такая же, как в бизнесе. Так, для того чтобы помощь Красного Креста (и любых других крупных агентств, оказывающих техническую помощь) в африканских странах возымела должный эффект, недостаточно оказывать её в режиме десанта, а необходимо создавать и укреплять возможности и условия самостоятельного выживания местного населения. Красному Кресту удалось создать очень удачные партнёрства с рядом африканских сообществ, первые ростки которых уже дали свои всходы. Но теперь важно сохранить эти достижения, чтобы двигаться дальше. Однако компании отказываются понимать важность сохранения этих результатов. Именно на это удручающее положение дел и пытается повлиять сэр Николас Янг.

*[Дайджест № 16 (9) за октябрь 2011 г.]*

### **11) НКО: соответствовать высоким требованиям**

В 2010 году американские НКО получили поддержку на сумму 291 млрд. долларов, где 73% составили пожертвования частных лиц. За исключением нескольких мега-доноров, подавляющее большинство благотворителей не размышляют в терминах теорий социальных изменений, логических моделей и стратегических пожертвований. Но им необходимы профессиональные советы и ориентиры на рынке услуг НКО.

[http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/08/helping-grantees-measure-up.html?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+Philantopic+%28PhilanTopic%29&utm\\_content=Yahoo%21+Mail](http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/08/helping-grantees-measure-up.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+Philantopic+%28PhilanTopic%29&utm_content=Yahoo%21+Mail)

«Стандарты благотворительной подотчетности» (Standards for Charitable Accountability), разработанные стратегическим Альянсом «За разумную благотворительность» (BBB Wise

Giving Alliance) - это нормативы и минимальный перечень требований, которые затрагивают четыре ключевых аспекта управления НКО: руководство организацией, эффективность, финансы и фандрайзинг/коммуникации. Стандарты полезны как потенциальным донорам, которые хотят принимать самостоятельные решения, так и некоммерческим организациям, которым нужно продемонстрировать соблюдение законов и этических норм. В более широком смысле стандарты улучшают практику подотчетности и повышают прозрачность. Некоторые НКО проходят формальную оценку компетентного, признанного посредника – BBB Wise Giving Alliance, который затем публикует свои отчеты онлайн. Также Альянс проводит тренинги, посвященные практическому применению принципов. Профессиональным грант-мейкерам будет любопытно узнать, что наибольшие трудности у НКО вызваны соблюдением стандартов, затрагивающих целый ряд важных аспектов деятельности, таких как:

- Одобрение бюджета советом директоров;
- Подготовка годового отчета;
- Оценка эффективности организации и использование ее результатов для совершенствования деятельности и усиления её ориентации на достижение миссии;
- Публикация данных об организации на веб-сайте;
- Отчетность перед руководством о достигнутых результатах; и
- Публикация максимально точной информации о пользе, которую НКО получают от реализации продуктов и услуг.

Далее, в партнерстве с несколькими известными НКО Альянс разработал [онлайн ресурс](#), который является удобным для пользователя путеводителем по подготовке отчета о планах, успехах и самостоятельной оценке социального эффекта ([www.chartingimpact.org](http://www.chartingimpact.org)). Кстати, база данных BBB Wise Giving Alliance связана с базами других платформ.

*[Дайджест № 17 (10) за ноябрь 2011 г.]*

## 12) Информационные экосистемы

Сегодня говорят о «новых новостных экосистемах» (сменивших СМИ XX века), где потребитель новостей одновременно является их продюсером. Это открытые и эгалитарные системы. Но каково качество информации, которую они предоставляют? Доверяет ли им аудитория? И какие инвестиции необходимы, чтобы повысить их качество?

[http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/08/this-week-in-pubhub-community-info-ecosystems.html?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+Philantopic+%28PhilanTopic%29](http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/08/this-week-in-pubhub-community-info-ecosystems.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+Philantopic+%28PhilanTopic%29)

Фонд местного сообщества [Chicago Community Trust](#) проанализировал структуру местных новостных экосистем (более 400 веб-сайтов), уделив особое внимание взаимосвязям между ресурсами посредством гиперссылок. Оказалось, что около 80% сайтов можно посетить с других ресурсов лишь изредка; и более 40% вообще не связаны с другими веб-сайтами. Это серьезно ограничивает возможности потребителя местных новостей. Чаще всего с другими сайтами «активно взаимодействуют» ресурсы общественного транспорта, музеев, а также онлайн версии печатной периодики (традиционные среди них, скорее, пассивны; а те, которые ориентируются на конкретный контент, лучше связаны с аналогичными ресурсами, но с ними сложно «линковать» ресурсам другой тематики). Эксклюзивные онлайн ресурсы с готовностью обмениваются ссылками с любыми другими сайтами. Очевидно, что чем прочнее виртуальная связь между самыми различными местными ресурсами, тем лучше информировано сообщество.

Как же оценивает общество информационные экосистемы? Какие факторы влияют

на его мнение? И как это мнение отражается на жизни граждан? В ходе специального исследования (проведенного Монитор Институтом/Monitor Institute и Фондом Найта/Knight Foundation) выяснилось, что сообщества, в целом положительно оценивающие усилия местных властей по распространению информации, чаще всего удовлетворены результатами их работы и, соответственно, местными информационными экосистемами (включая местные СМИ, библиотеки, публичные форумы и широкополосные ресурсы). Информированность вселяет уверенность в прозрачности местной власти. Расширение доступа к новостям местного значения воспринимается населением как возможность реализации гражданских прав, что, в свою очередь, повышает активность сообщества.

Важным элементом насыщенной информационной экосистемы становится популярный онлайн узел высокого качества, где, прежде всего, предоставлена информация о деятельности органов власти, новости сообщества и ссылки на другие ресурсы. Государственным органам следует обеспечивать максимальный доступ к данным, стартовое финансирование и необходимую инфраструктуру, чтобы местные библиотеки, СМИ, колледжи и университеты могли участвовать в разработке контента. А фонды, бизнес и венчурные капиталисты предоставят финансовую и иную ресурсную поддержку.

*[Дайджест № 17 (10) за ноябрь 2011 г.]*

### **13) Преимущества консультаций с целевыми аудиториями**

Недостаточное участие получателей гуманитарной помощи в разработке программ развития территорий – это нелогичный, но обычный порядок вещей. Можно ли оказать необходимую помощь, не имея точного представления о реальных потребностях людей? [http://www.civilsociety.co.uk/governance/blogs/content/10302/frontline\\_the\\_benefits\\_of\\_consulting\\_with\\_beneficiaries](http://www.civilsociety.co.uk/governance/blogs/content/10302/frontline_the_benefits_of_consulting_with_beneficiaries)

Некоторые организации практикуют консультации с целевыми группами населения; другие информируют о целях своей деятельности (в той или иной степени) либо не делают даже этого. Такое положение дел значительно снижает эффективность гуманитарной помощи. Так, после цунами 2004 года не были изучены потребности гаитян, и многие семьи рыбаков не смогли занять новые дома, потому что в них не было отдельного помещения для рыбацких снастей. Никто не спросил местных жителей, что для них означает восстановление приемлемых условий жизни. Подобный стиль оказания помощи в неподдающейся контролю ситуации порождает иждивенческие настроения и зависимость. Поэтому большое значение имеет аспект гуманитарной помощи, который касается создания условий для развития населения. Предоставляя людям право принимать решения в ходе разработки конкретных программ, им передают знания, навыки и ресурсы. С важностью тезиса о необходимости вовлечения потенциальных благополучателей в обсуждение вопросов, касающихся их собственной жизни, согласны все идеологи и деятели гуманитарной сферы. Однако ошибка повторяется. Причины отчасти кроются в том, что помощь в зоне бедствия необходимо оказать как можно быстрее, а также в практике командного принятия решений. В сложных условиях весьма проблематично проводить продолжительные многосторонние консультации, учитывать разные мнения и рассматривать различные варианты решений. Еще одна проблема связана с подотчетностью НКО. Под давлением донора и других заинтересованных сторон для НКО более приоритетно выполнить поставленную задачу и получить ожидаемый результат. И только в последнюю очередь организация уделит время и внимание мнению целевой группы. Если же доноры сместят акцент со сроков выполнения поставленной задачи на взаимодействие с целевыми аудиториями, то картина изменится. Немаловажно, что более устойчивые результаты, достигнутые благодаря участию населения, способны обеспечить более значительный возврат от инвестиций. Если бы помощь была организована несколько иначе, то не пустовали бы

дома, построенные для семей рыбаков. В конце концов, у доноров и у людей, выживших после стихии, одни и те же приоритеты!

*[Дайджест № 17 (10) за ноябрь 2011 г.]*

#### 14) Charity Navigator эволюционирует

Многофункциональный портал расширил критерии оценки НКО за счет принципов открытости и управления. Экспертов интересует, как нововведения отразилось на рейтинге, и насколько полнее стала система оценки.

[http://philanthropy.com/article/Watchdog-Group-Adopts-Change/129125/?sid=pt&utm\\_source=pt&utm\\_medium=en](http://philanthropy.com/article/Watchdog-Group-Adopts-Change/129125/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en)

Система оценки НКО от американской некоммерческой организации Charity Navigator (которая известна своей «сторожевой» или цензурной функцией) уже давно стала объектом для критики. Именно благодаря рейтинговой системе Charity Navigator, опирающейся, в первую очередь, на финансовые показатели деятельности НКО, многие доноры уделяли повышенное внимание административным расходам в общей структуре бюджетов организаций. Теперь критерии оценки расширены за счет стандартов прозрачности. Они предполагают, что НКО должны публиковать на своих веб-сайтах информацию о согласованности затрат с миссией организации; о налоговых отчислениях и зарплате руководителя; о наличии совета директоров в составе не менее 5 человек и ведении протоколов заседаний; а также о проведении внешних аудиторских проверок. Это значит, что доноры смогут делать выводы об этике НКО. Тем не менее, эти долгожданные и, безусловно, оправданные изменения оставляют желать лучшего, потому что пока невозможно прийти к заключению относительно качества услуг и степени соответствия работ миссии организации. Процедура оценки не предполагает взаимодействия между оценщиком и НКО. Следовательно, целые пласты информации остаются без внимания и/или не проверяются. Так или иначе, при всем несовершенстве системы, нововведения изменили прежний рейтинг НКО следующим образом:

- 30% из 5500 НКО переместились на более высокие позиции в рейтинге;
- 19% НКО ухудшили свои позиции;
- 22% организаций получили наивысший балл (4 звезды), что на 20% меньше, чем ранее;
- 47% организаций завоевали 3 звезды (против прежних 33%).

*[Дайджест № 18 (11), декабрь 2011 г.]*