Evolution & Philanthropy

Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 4 (34), апрель 2013 г.

Если Вы хотите ознакомиться с выпусками Дайджеста или тематическими подборками статей за 2010 - 2013 гг. и/или получать Дайджест в будущем,

напишите по адресу toropovaei@uralsib.ru или свяжитесь с нами через страничку в Фейсбуке www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy

СОДЕРЖАНИЕ

I. GR 5

1) Британский НКО-сектор утрачивает независимость? 5
Совет по обеспечению независимости НКО-сектора (The Panel on the Independence of the Voluntary Sector) опубликовал второй годовой отчёт, в котором говорится о том, что социальные НКО стараются не критиковать законы и правительство, чтобы не потерять государственные контракты на оказание услуг…
2) Как получить государственный контракт 6
Британские организации «Капитал для новой филантропии» (New Philanthropy Capital) и Impetus Trust изучили практику партнёрских НКО, претендующих на получение государственных контрактов, и посоветовали данным группам заранее распределять функции и обязанности.

II. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ 6

1) Ошибки позиционирования НКО-сектора 6
Администрация президента Обамы и Конгресс США обсуждают отмену благотворительных вычетов, но общественность безмолвствует. Дело в том, что НКО-сектор уже давно не пытается показать свою ценность и объяснить, чем он отличаются от государства и бизнеса. Президент Центра эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy) Фил Бьюкенен (Phil Buchanan) анализирует стратегические ошибки некоммерческого сообщества.
2) Архивы американских фондов: Рекомендации исследователей 7
В январе 2013 года были опубликованы результаты исследования, в ходе которого фонд Commonwealth Fund (CF) оценил архивную практику американских фондов. В блоге PhilanTopic исполнительный вице-президент CF Джон Крэг (John Craig) предлагает ознакомиться с целой «дюжиной» профессиональных советов, которые помогут фондам выполнить требования законодательства и стать прозрачнее.

III. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ 8

2) Планируя «большую экспансию», не забудьте об оценке и фандрайзинге 9
Опрос более 400 членов ассоциации Social Impact Exchange (США), проведённый компанией Veris Consulting, показал, что среди НКО-респондентов всего 17% не стремятся к развитию своих программ и усилению социального воздействия. Все остальные НКО строят наполеоновские планы. Однако большая часть этих организаций пока не преуспела в фандрайзинге, и не имеет отчётливого представления о достигнутых результатах.

IV. СТРАТЕГИЯ 9

1) Долгосрочные гранты – шаг к успеху фондов и НКО 9
Согласно данным Национального комитета ответственной филантропии (NCRP) и Центра фондов (The Foundation Center), за последние четыре года американские фонды более чем на 20% сократили суммы многолетних грантов. Чтобы привлечь внимание к перспективам долгосрочной поддержки НКО, Фонд Джима Джозефа (The Jim Joseph Foundation) оценил собственный опыт сотрудничества с получателями грантов и выявил преимущества, которые могут заинтересовать другие фонды.
2) Слияние крупнейших британских фондов 10
Весной 2013 года фонды Impetus Trust и Private Equity Foundation планируют завершить процедуру слияния и создать одну организацию: Impetus – The Private Equity Foundation. Цель объединения – расширение масштабов деятельности и усиление социального эффекта.
3) Как определить свои конкурентные преимущества 10
Многие НКО считают конкуренцию атрибутом мира коммерции. Однако данное явление пронизывает все сферы нашей жизни: кто-то стремится к первенству на рынке, а кто-то конкурирует за клиентов и доноров. Эксперты американской финансовой организации Capital Good Fund Молли Вест (Mollie West) и Энди Поснер (Andy Posner) подсказывают, как определить конкурентные преимущества, и как с их помощью добиться прогресса в выполнении миссии НКО.

V. ФАНДРАЙЗИНГ 11

1) Новое исследование: Кто должен общаться с донорами 11
В начале 2013 года консалтинговая организация CompassPoint опубликовала результаты опроса 2 700 лидеров американских НКО и специалистов по развитию. Авторы отчёта «Неразвитый: Национальное исследование проблем некоммерческого фандрайзинга» (UnderDeveloped: A National Study of Challenges Facing Nonprofit Fundraising) развеяли надежду на то, что наём директора по развитию способен избавить руководителей и советы директоров НКО от общения с донорами.

VI. ФИНАНСЫ 12

1) Правила управления финансами для малых НКО 12
Две трети американских НКО представлены небольшими местными организациями с бюджетами не более 1 млн. долларов. Руководители таких НКО обычно знают, как помочь нуждающимся, но в финансовых вопросах им приходится полагаться на бухгалтеров с неполной занятостью. Не удивительно, что малые организации испытывают постоянный дефицит финансов и не могут инвестировать ресурсы в развитие инфраструктуры. Выход из положения помогают найти постоянные авторы интернет-издания The Chronicle of Philanthropy.

VII. ПАРТНЁРСТВА И СЕТИ 13

1) Инициативы коллективного воздействия ускоряют социальный прогресс 13
Представители консалтинговой организации FSG (США) Джон Канья (John Kania) и Марк Крамер (Mark Kramer) наблюдают повышение интереса к практике коллективного воздействия (collective impact), которая - в отличие от обособленных программ НКО - зарекомендовала себя как более эффективный процесс решения комплексных социальных проблем. Чтобы новички, желающие воспользоваться новым опытом, не были разочарованы, эксперты предупреждают о типичных трудностях и особенностях данной модели сотрудничества.
2) Научный стиль общения со стейкхолдерами 15
Эксперты Департамента международного сотрудничества Германии (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit / GIZ) рассказывают о проведении анализа социальных сетей, который помог привлечь местное население к обсуждению крайне непопулярной проблемы, связанной с нерациональным использованием водных ресурсов.

VIII. КОММУНИКАЦИИ 16

1) Две стратегии коммуникации – два разных стиля жизни НКО 16
В блоге виртуального путеводителя по некоммерческому маркетингу NonprofitMarketingGuide.com (США) эксперт Киви Леру Миллер (Kivi Leroux Miller) обсуждает Отчёт о тенденциях в сфере коммуникаций НКО - 2013 (2013 Nonprofit Communications Trends Report). В частности, г-жа Миллер акцентирует внимание на двух коммуникационных стратегиях, определяющих характер маркетинга и отношений НКО с донорами и сторонниками.
2) Социальные медиа: без учения нет умения 17
Современные коммуникации пребывают в постоянном движении и развитии. Чтобы не оказаться на задворках виртуального мира, сотрудники НКО должны неустанно совершенствовать свои навыки. Создатель интернет-ресурса Nonprofit Tech 2.0 Хизер Мэнсфилд (Heather Mansfield) рассказывает о проблемах, на которые НКО обычно закрывают глаза.

IX. УПРАВЛЕНИЕ 17

1) Проблемы советов директоров НКО 17
Консалтинговая организация BoardSource в сотрудничестве с Центром некоммерческих организаций Хаузера при Гарвардском университете (The Hauser Center for Nonprofit Organizations; Harvard University) выполняет проект «Перспективы управленческой практики» (Governance Futures). Чтобы разработать и предложить советам директоров НКО новые стратегии, команда проекта провела консультации со стейкхолдерами и определила ряд ключевых проблем, требующих нового осмысления и решения.

X. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ 18

1) Инвестиции, содействующие выполнению миссии: Вдохновляющий пример одного фонда.....18
В 1998 году Фонд Энни И. Кейси (The Annie E. Casey Foundation) выделил из своего значительного целевого капитала 20 млн. долларов на освоение инвестиционных инструментов, позволяющих задействовать дополнительные активы и ускорить процесс выполнения миссии. Новая практика подтвердила свою эффективность, и сегодня объём «инвестиций, содействующих выполнению миссии» (mission investing) составляет более 100 млн. долларов.

XI. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ..... 20

1) Благотворительности американских мега-банков не хватает прозрачности 20
Национальный комитет ответственной филантропии (The National Committee for Responsive Philanthropy) оценил благотворительную практику крупнейших банков и озвучил выводы в отчёте с недвусмысленным названием - «Отобрать и пожертвовать: Преступления и филантропия банков Уэллс Фарго, Голдман Сакс, Джей Пи Морган Чейз и Банка Америки (Take and Give: The crimes and philanthropy of Bank of America, Wells Fargo, Goldman Sachs and JPMorgan Chase).

I. GR

1) БРИТАНСКИЙ НКО-СЕКТОР УТРАЧИВАЕТ НЕЗАВИСИМОСТЬ?

Совет по обеспечению независимости НКО-сектора (The Panel on the Independence of the Voluntary Sector) опубликовал второй годовой отчёт[1], в котором говорится о том, что социальные НКО стараются не критиковать законы и правительство, чтобы не потерять государственные контракты на оказание услуг…

Председатель Совета Роджер Синглтон (Roger Singleton) утверждает, что правительство разрабатывает предложения по поддержке НКО-сектора (например, механизмы финансирования социальной сферы), но при этом совершенно не заботится о независимости НКО, которые помогают самым уязвимым категориям граждан. Основные угрозы независимости сектора выглядят следующим образом:

- Постепенная утрата идентичности – общественность не может понять, чем НКО отличаются от поставщиков социальных благ, действующих в государственном или частном секторе;
- Неэффективное регулирование - отсутствие гарантий независимости сектора;
- Усиление давления государства на руководящие органы и лидеров НКО;
- Сокращение государственной поддержки НКО, которые не имеют известных брендов, но, тем не менее, выполняют важные социальные функции;
- Превращение НКО в субподрядчиков, исполняющих контракты на условиях оплаты по результатам;
- Формирование отрицательного отношения к публичным кампаниям НКО, в том числе – со стороны местных органов власти;
- Отсутствие официальной практики консультаций с НКО по вопросам финансирования и законодательного регулирования сектора.

Указанные тенденции свидетельствуют о том, что под давлением государства НКО перестают быть «голосом» тех людей, которых они поддерживают. Эксперты считают, что подобные процессы происходят не только в Великобритании, но и в других странах. Однако у главы британского министерства по делам гражданского общества отчёт беспокойства не вызвал. В своём выступлении на радио BBC Ник Хёрд (Nick Hurd) подчеркнул, что независимости НКО-сектора ничто не угрожает, и сослался на другой отчёт с весьма подходящим названием - «Подавляют ли Третий сектор рынок и государство?» (Is the third sector being overwhelmed by the state and market?) – подготовленный Центром по изучению Третьего сектора (The Third Sector Research Centre). Авторы этого документа утверждают, что государственные контракты являются основным источником финансирования для весьма незначительной части сектора. Вполне возможно, что данное наблюдение успокоило бы страсти, если бы не было других интересных обстоятельств. Так, в декабре 2012 года Департамент по делам общин и местных правительств (The Department of Communities and Local Government) опубликовал руководство, в котором посоветовал местным органам власти не финансировать «псевдо благотворительные лоббистские организации, требующие от правительства более совершенных законов и финансовой поддержки». Кроме того, в соглашении между государством и НКО-сектором (известном как «The Compact», в редакции 2010 года) британское правительство пообещало стоять на страже независимости НКО. Чтобы заложить фундамент для выполнения данного обязательства, Совет по обеспечению независимости НКО-сектора настоятельно рекомендует некоммерческим организациям проявить инициативу и посвятить 2013 год разработке предложений и конкретных мер по защите своих интересов.

Источники: Nonprofit Quarterly, http://www.nonprofitquarterly.org/man…
Civil Society Media Ltd, http://www.civilsociety.co.uk/governa…

---

[1] О первом годовом отчёте Совета по обеспечению независимости НКО-сектора читайте в статье **«Независимость НКО сектора под угрозой»**, опубликованной в выпуске Дайджеста № 22(4), апрель 2012: https://docs.google.com/file/d/0B-ph8…. Архив: https://docs.google.com/folder/d/0B-p…

2) КАК ПОЛУЧИТЬ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОНТРАКТ

Британские организации «Капитал для новой филантропии» (New Philanthropy Capital) и Impetus Trust изучили практику партнёрских НКО, претендующих на получение государственных контрактов, и посоветовали данным группам заранее распределять функции и обязанности.

НКО, которые решили вместе побороться за государственный контракт, могут заглянуть в отчёт «Сотрудничество во имя устойчивых изменений» (Collaborating for Impact) и с самого начала правильно спланировать совместную деятельность. В частности, авторы отчёта советуют:

- В качестве главного ориентира использовать интересы благополучателей;
- Заранее согласовать вопросы, касающиеся расходов на участие в тендере и порядка распределения доходов;
- Точно сформулировать преимущества партнёрства;
- Укреплять доверие - не уходить от обсуждения «трудных вопросов», и быть готовыми к компромиссу.

В своём комментарии к документу один из учредителей объединения консультантов WCoMC Боб Харрис (Bob Harris) отметил, что НКО должны очень ответственно подходить к определению стоимости услуг, памятуя о том, что кроме прямых затрат существуют накладные расходы, связанные с ведением бухгалтерского учёта, поддержанием информационных систем и т.д. Помимо этого, следует сразу распределить роли / функции и выбрать одну организацию, которая будет взаимодействовать с заказчиком от имени всех НКО. Авторы отчёта предупреждают о том, что противоречия в рамках партнёрства являются неизбежным явлением, и успеха добьются только те организации, которые смогут согласовать интересы и урегулировать конфликты.

Источник: Civil Society Media Ltd, http://www.civilsociety.co.uk/finance...

II. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ

1) ОШИБКИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ НКО-СЕКТОРА

Администрация президента Обамы и Конгресс США обсуждают отмену благотворительных вычетов, но общественность безмолвствует. Дело в том, что НКО-сектор уже давно не пытается показать свою ценность и объяснить, чем он отличаются от государства и бизнеса. Президент Центра эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy) Фил Бьюкенен (Phil Buchanan) анализирует стратегические ошибки некоммерческого сообщества.

- *Бурно обсуждая проблемы измерения эффективности, представители сектора увлечённо рассуждали о том, что НКО должны действовать «как бизнес»*. Поэтому у людей сложилось впечатление, что в вопросах показателей и стратегий некоммерческие организации значительно отстают от коммерческих компаний, хотя оценить результативность социальной программы гораздо сложнее, чем (например) размер рынка для какого-либо продукта.
- *Сектор приветствовал шумиху о стирании границ между НКО и бизнесом, забывая акцентировать внимание общества на собственной уникальности*. В ходе опроса, проведённого Университетом им. Дж. Хопкинса (The Johns Hopkins University), НКО обозначили свои общие черты: социальная значимость, мобилизация населения, эффективность, польза для общества, надёжность, отклик на социальные потребности, и ответственность. Однако большая часть респондентов (62%) также признала, что работа по разъяснению содержания этих характеристик за пределами сектора практически не проводится. В результате, государство и бизнес не осознают ценности НКО.

- *НКО-сектор упустил возможности для укрепления общественного доверия*. Многочисленные опросы и исследования неоднократно отмечали, что сегодня общество доверяет некоммерческим организациям гораздо больше, чем бизнесу или государству. Однако вера людей в НКО небезгранична – её необходимо подкреплять продуманной пропагандистской работой, которой сектор практически не занимается.
- *Проявив излишнюю скромность в отношении своих успехов, НКО не смогли показать, что решение социальных проблем является задачей всего общества, а не только НКО-сектора*. Сектор не отреагировал на множество статей, в которых сведения о социальном неблагополучии сопровождались критикой филантропии и некоммерческих организаций.
- *Информируя общество о своей работе, НКО не подчёркивают своей принадлежности к Третьему сектору*. Как правило, НКО рассчитывают на то, что пропагандой сектора в целом займутся такие ассоциации, как Независимый сектор (Independent Sector) или Национальный совет НКО. Однако имидж целой отрасли складывается из той информации, которую транслируют десятки тысяч организаций.

Что касается изменений в законодательстве, то предельная сумма благотворительных затрат, подлежащая вычету из налогооблагаемой базы, может сократиться не до 28% (как ожидалось ранее), а до 35% от общей суммы доходов, полученных в налоговом периоде. Такое серьёзное улучшение является результатом борьбы коалиции «Независимый сектор» и ряда других зонтичных организаций сектора. В этот раз американские НКО могут вздохнуть с облегчением. Однако это не последний случай, когда НКО могут пожалеть о своих ошибках.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Mista...

2) АРХИВЫ АМЕРИКАНСКИХ ФОНДОВ: РЕКОМЕНДАЦИИ ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ

В январе 2013 года были опубликованы результаты исследования, в ходе которого фонд Commonwealth Fund (CF) оценил архивную практику американских фондов[2]. В блоге PhilanTopic исполнительный вице-президент CF Джон Крэг (John Craig) предлагает ознакомиться с целой «дюжиной» профессиональных советов, которые помогут фондам выполнить требования законодательства и стать прозрачнее.

Основываясь на результатах интервью и опроса сотрудников фондов и ведущих специалистов в сфере архивного дела, исследователи подготовили следующие рекомендации:

- Советам директоров фондов, которые не ведут архивов (а таковых большинство!) пора подумать о сохранности материалов для истории. А ревизионным комитетам следует позаботиться о выполнении минимального требования Закона Сарбейнса-Оксли (Sarbanes-Oxley Act) и разработать / утвердить порядок хотя бы краткосрочного хранения документов.
- Исполнительным директорам фондов необходимо прояснить потребность в ведении архивов и обеспечить данное направление необходимыми ресурсами.
- Архивная политика (даже если она фиксирует отказ от ведения архива) должна быть в каждом фонде. Она определяет виды документов, которые подлежат хранению, модель архивирования (в организации или за её пределами), и порядок доступа (в т.ч. ограничения) и хранения документации. Политику следует пересматривать и обновлять каждые пять лет с учётом темпов развития технологий и изменений в законодательстве.
- При выборе внешнего провайдера услуг выясните, есть ли среди клиентов архивного центра другие фонды, чьи цели совпадают с вашими; и способен ли провайдер услуги обеспечить создать надлежащие условия для обработки документов и проведения исследований.

---

[2] С обзором архивной практики фондов можно ознакомиться в статье **«Архивы американских фондов: Прошлое должно быть прозрачным»**, опубликованной в Дайджесте 33 (3), март 2013 г.: https://docs.google.com/file/d/0B-ph8... Архив: https://docs.google.com/folder/d/0B-p...

- Небольшие фонды могут перевести свою документацию в электронный формат и воспользоваться облачными технологиями.
- Две трети фондов были созданы после 1989 года, когда цифровые технологии уже начали покорять мир. В таких организациях, как правило, хорошо развиты информационные системы, и документы сразу создаются в электронных форматах. Таким образом, для молодых фондов архив может оказаться всего лишь недорогим производным продуктом существующих систем.
- Специалисты по информационным технологиям фондов должны учитывать потребности организации в создании / ведении архива и координировать действия с внешним архивным центром.
- Создание рабочей группы специалистов, которые в фондах отвечают за состояние архивов, могло бы стать шагом на пути к разработке общих стандартов и распространению успешной практики.

Исследователи также отмечают, что существующие архивные центры вряд ли смогут предоставить услуги всем желающим. Поэтому фондам следует скооперироваться с коллегами в своём регионе и протестировать модель общего (регионального) архива. Если эксперимент окажется успешным, то новым опытом смогут воспользоваться и другие регионы. Откладывать этот вопрос уже некуда: если фонды не позаботятся о своей «исторической памяти», то общество быстро забудет об их заслугах.

Источник: PhilanTopic, http://pndblog.typepad.com/pndblog/20...

III. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) НОВОЕ РУКОВОДСТВО ПО ОЦЕНКЕ ОТ КРУПНЕЙШЕГО ЧАСТНОГО ФОНДА

Фонд Хьюлетт (The Hewlett Foundation; США) подготовил руководство, в котором изложены практические советы и принципы проведения оценочных исследований (Evaluation Principles and Practices). Этот документ поможет руководству фондов использовать оценку в качестве источника сведений для развития программ и получения лучших социальных результатов.

Авторы руководства Фэй Тверски (Fay Twersky) и Карен Линдблом (Karen Lindblom) предлагают определить цель оценочного исследования и, затем, выполнить несколько шагов, руководствуясь следующими рекомендациями:

- С предельной точностью сформулируйте вопросы, касающиеся выполнения программы, её результатов, социального эффекта (устойчивых изменений), контекста деятельности и предпосылок, на которых построены стратегия и теория изменений. В процессе данной работы задумайтесь о том, каким образом вы воспользуетесь полученной информацией в дальнейшем.
- Чтобы получить надежные данные, используйте «триангуляцию» - комбинацию из трёх взаимодополняющих качественных и количественных методов. Например, рандомизированное контролируемое исследование (РКИ) позволяет установить наличие или отсутствие связи между изменением и конкретной программой. Однако РКИ не может прояснить, почему конкретная модель оказалась эффективной или, наоборот, не оправдала ожиданий. Без этой информации фонд не сможет извлечь уроки из допущенных ошибок, определить ценность новой практики, и решить вопрос о необходимости её дальнейшего распространения. Чтобы получить все необходимые сведения, одного метода будет недостаточно.
- В процессе планирования оценки обязательно общайтесь с получателями грантов. В ходе опроса, проведённого Центром эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy), грантополучатели пожаловались на то, что фонды стремятся получить информацию «для себя» и практически не интересуются потребностями НКО. Чтобы оценка оказалось полезной и развивающей для обеих сторон, привлекайте грантополучателей на самом раннем этапе.
- Чтобы оценить эффективность долгосрочной стратегии, синтезируйте результаты нескольких оценочных исследований, проанализируйте показатели эффективности, и проинтерпретируйте полученные сведения с учётом особенностей контекста.

Президент Центра эффективной филантропии Фил Бьюкенен (Phil Buchanan) считает, что данное руководство обязательно должны изучить не только исполнительные директора фондов, но и члены

высших руководящих органов, которые зачастую не имеют представления о реальной ценности и многогранности качественной оценки. Без поддержки совета директоров оценка не станет постоянным процессом, способным повысить эффективность фонда.

Источник: The Center for Effective Philanthropy, http://www.effectivephilanthropy.org/...

2) ПЛАНИРУЯ «БОЛЬШУЮ ЭКСПАНСИЮ», НЕ ЗАБУДЬТЕ ОБ ОЦЕНКЕ И ФАНДРАЙЗИНГЕ

Опрос более 400 членов ассоциации Social Impact Exchange (США), проведённый компанией Veris Consulting, показал, что среди НКО-респондентов всего 17% не стремятся к развитию своих программ и усилению социального воздействия. Все остальные НКО строят наполеоновские планы. Однако большая часть этих организаций пока не преуспела в фандрайзинге, и не имеет отчётливого представления о достигнутых результатах.

Среди 325 некоммерческих организаций, которые планируют расширить масштабы деятельности, 34% респондентов объясняют свои намерения стремлением увеличить численность потребителей услуг, а 32% - желают запустить свои программы на других территориях. В более редких случаях НКО планируют положить начало общественному движению (12%) либо предложить свои модели другим организациям (9%). Однако к проведению фандрайзинговых компаний приступили только 24% респондентов, и в результате привлекли всего 17% от необходимой суммы. В отчёте «Состояние практики НКО, ориентированной на усиление социального воздействия» (The State of Scaling Social Impact) также говорится о том, что принимая решения о развитии программ, всего 39% опрошенных организаций оценили результаты / социальный эффект своей деятельности. Среди них более половины НКО (59%) провели оценку самостоятельно, и только 12% пригласили внешних специалистов. Директор компании Veris Consulting Джон Джиллспай (John Gillespie) отмечает, что многие участники опроса пожаловались на то, что стоимость услуг профессиональных оценщиков слишком высока. «Если мы пропагандируем практику “принятия решений на основе доказательств”, и если НКО действительно стремятся к системным изменениям, то нам следует расширить круг организаций, желающих профинансировать оценочные исследования», - считает эксперт.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Lack-...

IV. СТРАТЕГИЯ

1) ДОЛГОСРОЧНЫЕ ГРАНТЫ – ШАГ К УСПЕХУ ФОНДОВ И НКО

Согласно данным Национального комитета ответственной филантропии (NCRP) и Центра фондов (The Foundation Center), за последние четыре года американские фонды более чем на 20% сократили суммы многолетних грантов. Чтобы привлечь внимание к перспективам долгосрочной поддержки НКО, Фонд Джима Джозефа (The Jim Joseph Foundation) оценил собственный опыт сотрудничества с получателями грантов и выявил преимущества, которые могут заинтересовать другие фонды.

84% от общей суммы грантов (почти 270 млн. долларов), предоставленных Фондом Джима Джозефа с момента своего создания в 2006 году – это финансирование некоммерческих организаций на период не менее трёх лет. В блоге PhilanTopic заместитель директора организации Сэнди Эдвардс (Sandy Edwards) пояснила, что данная стратегия обладает целым рядом важных преимуществ:

- Регулярное взаимодействие (и, как следствие, укрепление взаимопонимания) между донором и грантополучателем позволяет оперативно корректировать процесс выполнения программ и повышает эффективность НКО;
- В период действия многолетнего гранта НКО успевает укрепить организационный потенциал;

- Постоянный мониторинг работ по гранту позволяет совершенствовать практику управления проектами не только фонду, но и грантополучателю;
- Сопровождающая / формативная оценка (formative evaluation) помогает грантополучателю успешно выполнять программу, а итоговая оценка долгосрочных инициатив (summative evaluation) становится источником информации о конкретной сфере деятельности и позволяет обучаться на основе полученного опыта;
- Долгосрочные гранты расширяют возможности для сотрудничества с другими донорами и привлечения ресурсов для развития программ и/или распространения успешных практик.

Для фонда Джима Джозефа многолетние гранты являются этапом эволюции грант-мейкинга, в ходе которого организация формирует конструктивные отношения со своими главными стейкхолдерами и помогает некоммерческим организациям действовать прозрачно и открыто. Что касается грантополучателей, то они получают поддержку и ресурсы, которые помогают им переживать трудности сегодняшнего дня, не забывая о развитии потенциала и дальнейшей устойчивости.

Источник: PhilanTopic, http://pndblog.typepad.com/pndblog/20...

2) СЛИЯНИЕ КРУПНЕЙШИХ БРИТАНСКИХ ФОНДОВ

Весной 2013 года фонды Impetus Trust и Private Equity Foundation планируют завершить процедуру слияния и создать одну организацию: Impetus – The Private Equity Foundation. Цель объединения – расширение масштабов деятельности и усиление социального эффекта.

Обе организации уже более 16 лет содействуют повышению устойчивости НКО и используют механизмы венчурной филантропии для распространения передовых практик. Основываясь на этом впечатляющем опыте, новый фонд сконцентрирует усилия на развитии организаций, которые поддерживают детей и молодых людей из малоимущих семей. Главной причиной слияния солидных фондов является стремление объединить усилия и расширить аудиторию благополучателей. «Наши организации оказывают помощь полумиллиону граждан, однако тех, кто нуждается в поддержке – гораздо больше. Речь, в частности, идёт о 1,6 млн. детей, которые растут в нищете... Я уверена в том, что Impetus – The Private Equity Foundation сможет сделать гораздо больше для выполнения этой важной миссии», - отметила Даниела Барон Соарес (Daniela Barone Soares), руководитель фонда Impetus Trust и будущий исполнительный директор объединённого фонда. Ожидания г-жи Соарес имеют под собой реальную почву: доходы венчурного фонда Impetus Trust составляют около 6 млн. фунтов стерлингов, а фонда Private Equity Foundation – 4,8 млн. фунтов.

Источник: Civil Society Media Ltd, http://www.civilsociety.co.uk/governa...

3) КАК ОПРЕДЕЛИТЬ СВОИ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Многие НКО считают конкуренцию атрибутом мира коммерции. Однако данное явление пронизывает все сферы нашей жизни: кто-то стремится к первенству на рынке, а кто-то конкурирует за клиентов и доноров. Эксперты американской финансовой организации Capital Good Fund Молли Вест (Mollie West) и Энди Поснер (Andy Posner) подсказывают, как определить конкурентные преимущества, и как с их помощью добиться прогресса в выполнении миссии НКО.

НКО запускают новые программы, не имея представления о своих конкурентных преимуществах, и в итоге не получают желаемых результатов. Образовательная организация Baby University («Университет детства») из штата Массачусетс является редким исключением из этого правила. Основные «соперники» НКО - это религиозные объединения, социальные работники и иные провайдеры бесплатных услуг для родителей, желающих приобрести навыки воспитания детей. Устойчивое положение организации на рынке обеспечивается благодаря трём главным преимуществам – проверенной модели обучения родителей; различным стимулам для участников

программ (небольшие подарки, лотерейные билеты); и возможности присоединиться к сообществу выпускников. Baby University информирует об этих «плюсах» всех потенциальных клиентов. В результате, классы «Университета детства» никогда не пустуют.

Чтобы оценить окружение и укрепить позиции НКО на рынке, эксперты рекомендуют провести стратегическую сессию с участием членов совета директоров, сотрудников и основных стейкхолдеров организации. Продуктивность дискуссии обеспечит handy toolkit - инструментарий от Центра фондов (The Foundation Center), который поможет определить любые виды конкурентных преимуществ, таких как: ориентация на клиентов, операционная эффективность, отличительное / ценовое преимущество и т.д. Финансовая организация Capital Good Fund / CGF (миссия которой заключается в снижении уровня бедности) однажды проделала такое «упражнение», и выяснила, что в сфере бизнеса с ней «соревнуются» банки, лизинговые компании и микро-финансовые организации; за источники финансирования конкурируют НКО; а за лучшие идеи – множество людей и организаций, которые стремятся улучшить положение малоимущих граждан. Осознание степени и масштабов конкуренции положило начало новому этапу в жизни организации. Сегодня CGF по праву гордится качеством своих продуктов и услуг, умело преподносит информацию о своей работе клиентам и донорам, и постоянно получает положительные отзывы от потребителей. Развивайте «конкурентное мышление» и добивайтесь успеха!

Источник: Stanford Social Innovation Review, http://www.ssireview.org/blog/entry/d...

V. ФАНДРАЙЗИНГ

1) НОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ: КТО ДОЛЖЕН ОБЩАТЬСЯ С ДОНОРАМИ

В начале 2013 года консалтинговая организация CompassPoint опубликовала результаты опроса 2 700 лидеров американских НКО и специалистов по развитию. Авторы отчёта «Неразвитый: Национальное исследование проблем некоммерческого фандрайзинга» (UnderDeveloped: A National Study of Challenges Facing Nonprofit Fundraising) развеяли надежду на то, что наём директора по развитию способен избавить руководителей и советы директоров НКО от общения с донорами.

Многие лидеры и высшие руководящие органы не только малых, но порой и весьма крупных НКО по-прежнему считают директоров по развитию главными виновниками неудачного фандрайзинга. Так охарактеризовали настроения в своих организациях более 30% опрошенных исполнительных директоров, а 25% - даже уволили своих специалистов по развитию. Также выяснилось, что у каждого пятого лидера НКО партнёрские отношения с главным фандрайзером не сложились. Директора по развитию тоже не в восторге от происходящего. Они жалуются на отсутствие индивидуальных показателей эффективности, а также на то, что бюджеты развития составляются без их участия. В подобных обстоятельствах даже самый талантливый специалист не сможет гарантировать организации безбедное существование. Поэтому авторы отчёта советуют не нанимать директора по развитию, пока в НКО не сложится примерно следующее представление о «рабочей обстановке»:

- Исполнительный директор и члены высшего руководящего органа НКО понимают стратегическую роль директора по развитию и рассчитывают на то, что с приходом нового специалиста их участие в фандрайзинге не сведётся к минимуму, но станет более значительным;
- Должностная инструкция директора по развитию отражает реалистичные ожидания совета директоров и руководителя НКО;
- Исполнительный директор и директор по развитию готовы к построению доверительных и конструктивных взаимоотношений;
- Директор по развитию участвует (обязательно!) в обсуждении целей фандрайзинга и в подготовке бюджета развития;
- Организация готова инвестировать ресурсы в инфраструктуру фандрайзинга;
- Весь коллектив НКО понимает, что фандрайзинг – это неотъемлемая часть программной деятельности, а не обязанность одного сотрудника.

Если НКО способна обеспечить такие условия, то директор по развитию сможет выполнить своё предназначения и привлечь необходимые ресурсы даже в самые трудные времена.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/blogs/against...

VI. ФИНАНСЫ

1) ПРАВИЛА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ ДЛЯ МАЛЫХ НКО

Две трети американских НКО представлены небольшими местными организациями с бюджетами не более 1 млн. долларов. Руководители таких НКО обычно знают, как помочь нуждающимся, но в финансовых вопросах им приходится полагаться на бухгалтеров с неполной занятостью. Не удивительно, что малые организации испытывают постоянный дефицит финансов и не могут инвестировать ресурсы в развитие инфраструктуры. Выход из положения помогают найти постоянные авторы интернет-издания The Chronicle of Philanthropy.

Эксперты Анджали Дешмух (Anjali Deshmukh) и Энджела Френсис (Angela Francis) считают, что малые НКО смогут улучшить своё финансовое положение, если воспользуются следующими советами:

- *По степени значимости финансовые вопросы не должны уступать миссии*. Если НКО не располагает ресурсами для разработки собственных инструментов финансового учёта и отчётности, то может позаимствовать шаблоны у других организаций. Ещё один вариант – привлечь членов совета директоров, которые хорошо разбираются в вопросах управления финансами НКО.
- *Привлекайте членов совета директоров, руководствуясь потребностями организации*. Составьте список функций высшего руководящего органа, а также видов поддержки, на которые вы рассчитываете в данный момент времени. По мере эволюции НКО обновляйте список полезных функций и состав совета директоров.
- *Привлекайте пожертвования в натуральной форме*, но только в том случае, если НКО действительно нуждается в помощи добровольцев или в обновлении устаревшего оборудования. Если предложенные ресурсы не согласуются с вашими планами, то от них лучше отказаться.
- *Не прельщайтесь слишком дешёвым помещением* – утонете в расходах на содержание и ремонт.
- *Старайтесь не отклоняться от миссии, соглашаясь на новые программы*. Не забывайте: чем больше доходы, тем больше расходы.

Что касается грант-мейкеров, то они могли бы лучше заботиться о местных организациях, которые помогают наименее защищённым категориям населения. В частности, эксперты предлагают фондам действовать по следующему алгоритму:

- *Поддерживать развитие инфраструктуры малых НКО*, либо предоставлять средства на текущие нужды (такие как развитие систем финансовой отчётности или обучение сотрудников);
- *Не увлекаться погоней за инновациями* и поддерживать подходы, которые уже показали свою эффективность;
- *Поощрять долгосрочные планы замены оборудования / ремонта помещений*, пополняя специализированные резервные фонды НКО;
- *Стремиться к тому, чтобы требования к заявке и отчётности соответствовали сумме гранта* - между 5 000 и 500 000 долларов разница всё-таки есть;
- *Не задерживать платежи* - для малых НКО своевременное поступление средств является событием, сравнимым с подписанием договора о гранте.

Отдача от подобных инвестиций может оказаться соизмеримой с результатами грантов на выполнение программ, потому что НКО с развитой инфраструктурой способна совершенствовать программы и действовать более эффективно.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/blogs/money-a...

VII. ПАРТНЁРСТВА И СЕТИ

1) ИНИЦИАТИВЫ КОЛЛЕКТИВНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ УСКОРЯЮТ СОЦИАЛЬНЫЙ ПРОГРЕСС

Представители консалтинговой организации FSG (США) Джон Канья (John Kania) и Марк Крамер (Mark Kramer) наблюдают повышение интереса к практике коллективного воздействия (collective impact), которая - в отличие от обособленных программ НКО - зарекомендовала себя как более эффективный процесс решения комплексных социальных проблем. Чтобы новички, желающие воспользоваться новым опытом, не были разочарованы, эксперты предупреждают о типичных трудностях и особенностях данной модели сотрудничества.

- *Сложные системы и неопределённость*[3]. Комплексные социальные проблемы являются следствием деятельности организаций, действующих в разных секторах. Соответственно, такие проблемы эффективнее решаются усилиями межсекторных коалиций, а не отдельных НКО. Однако последствия коллективных действий предугадать достаточно сложно, поскольку на процесс преобразований и на результаты влияют непредсказуемые обстоятельства. В подобной ситуации трудно выбрать наиболее подходящий способ решения проблемы. Как правило, лучший вариант появляется в процессе совместной работы. Такая неопределённость, тем не менее, не предполагает отказа от планирования и структурирования деятельности. Просто необходимо помнить, что приоритетом в данном случае является не жёсткая стратегия, которой должны безоговорочно следовать все участники, а тщательно проработанный порядок взаимодействия вовлечённых организаций. То есть, возможность выполнения задач инициативы коллективного воздействия зависит, в первую очередь, от качества коммуникаций. Существует пять условий коллективного успеха. Если к ним присмотреться, то вполне можно разглядеть в них правила построения эффективных коммуникаций, способных обеспечить согласованность и результативность действий.

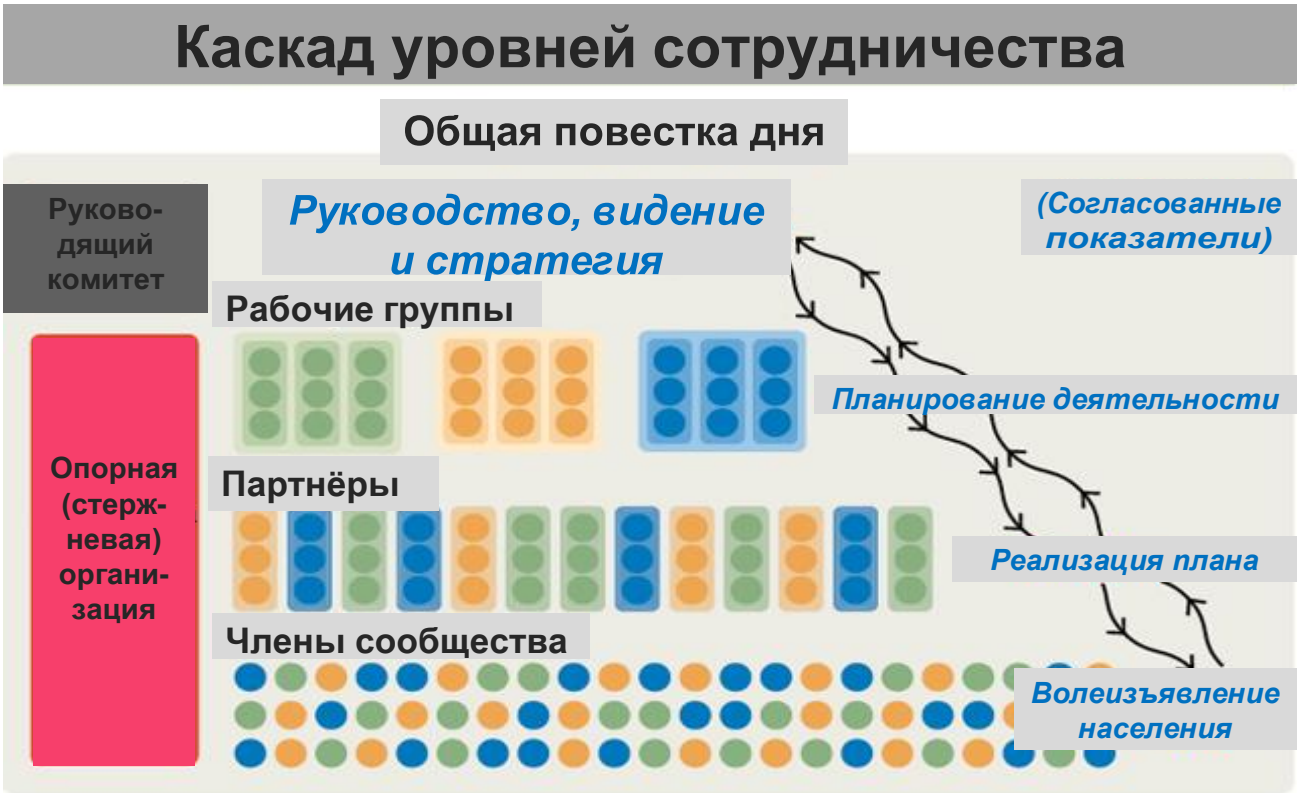
ПЯТЬ УСЛОВИЙ КОЛЛЕКТИВНОГО УСПЕХА	
Общая повестка дня	Участники сформировали общее видение будущих изменений, общее понимание проблемы и совместный подход к её решению посредством согласованных действий.
Общая система измерений	Постоянный сбор данных и оценка результатов, достигнутых всеми вовлечёнными субъектами, обеспечивает согласованность действий и подотчётность участников друг перед другом.
Взаимодополняющие действия	Участники выполняют разную деятельность и одновременно координируют различные направления работы, руководствуясь планом взаимодополняющих действий.
Постоянное взаимодействие	Содержательное и открытое взаимодействие многих субъектов является источником доверия и способствует формированию общих целей и мотивации.
Опорные (стержневые) организации	Процессом коллективного воздействия управляет отдельная организация (укомплектованная штатом компетентных сотрудников), выполняющая для данной инициативы функции опорной площадки и координатора действий всех вовлеченных организаций и субъектов.

- *Коллективная прозорливость*. Проблемы – это не всегда отсутствие ресурсов и решений. Иногда это наша неспособность увидеть те ресурсы и решения, которые больше всего подходят для нашей конкретной ситуации. Когда под флагом коллективной инициативы встречаются представители разных секторов, появляется возможность разглядеть то уникальное рациональное зерно, которое ускользало от взоров каждой отдельно взятой организации.
- *Коллективное обучение*. По прошествии некоторого времени участники коллективных инициатив могут обнаружить отсутствие прогресса, а доноры и НКО – разочароваться в выбранных стратегиях. В подобных случаях эффективные коммуникации позволяют проанализировать ошибки и разработать новые сценарии. В частности, постоянная обратная

[3] В науке сложных систем (complexity science) термин **«неопределённость» (emergence)** используется для описания непредсказуемых событий, которые являются результатом взаимодействия между элементами системы и не поддаются контролю со стороны какой-либо организации.

связь является основой «развивающей оценки» (developmental evaluation), которая (в отличие от эпизодической оценки, изучающей произошедшие события) акцентирует внимание на процессе построения взаимоотношений между людьми / организациями и последствиях данных отношений. На первый взгляд, данная концепция выглядит слишком сложной. Однако в рамках канадской инициативы по предотвращению бедности The Vibrant Communities идея воплотилась в еженедельном «дневнике результатов» (outcomes diary), объём которого составлял всего две страницы. Дневник использовался для сбора информации об изменении законодательства / политики, отношений между причастными сторонами, и показателей участников программ. Полученные сведения использовались для оперативной корректировки коллективной стратегии.

- *Коллективная деятельность*. Традиционная модель социальных изменений предполагает, что каждая организация учится на своём опыте, находит лучшие решения и, затем, транслирует новые идеи и практики всему сектору. В рамках коллективной инициативы обучаются сразу все стейкхолдеры и, значит, новые знания одновременно применяет множество организаций. Высокую степень координации, прозрачности и свободную циркуляцию информации «сверху вниз и снизу вверх» обеспечивает опорная (стержневая) организация, а также единая система измерений / показателей. Управленческие и контрольные функции выполняет руководящий комитет, но наряду с этим происходит децентрализация полномочий посредством создания рабочих групп, концентрирующих усилия на изменениях разного уровня. Очень важно, чтобы в состав рабочих групп входили представители всех причастных сторон. Тогда сама инициатива и продукты / результаты её работы будут интересны всем стейкхолдерам (см. схему).



- *Варианты решения проблемы возникают в процессе совместной работы участников*. Многие считают, что коллективная инициатива начинается с поиска подходов к решению проблемы, но это не так. Сначала участники должны проработать «общую повестку дня» - сформировать единое представление о проблеме, договориться о целях и согласовать показатели прогресса. После этого начинается поиск решений, которые могут оказаться не самыми новыми. Практика показала, что коллективное воздействие чаще всего помогает раскрыть и освоить три типа возможностей:
  1. Выявить и применить существующие, но упущенные из вида передовые практики или ресурсы, которые используются за пределами сообщества;
  2. Найти новые формы сотрудничества между представителями населения и/или местными организациями в процессе поиска и воплощения новых решений;

3. Выявить и обеспечить систематическое применение стратегий, которые хорошо показали себя на местах, но не получили широкого распространения.

- *Изменение мышления*. Чтобы коллективная инициатива оказалась успешной, нам придётся научиться жить в условиях парадоксального сочетания преднамеренности (intentionality), возникающей в процессе создания общей повестки дня, и неопределённости (emergence), которая раскрывается в ходе взаимного обучения и совместной деятельности участников.

Таким образом, огромный потенциал и секрет инициатив коллективного воздействия заключается в подлинном стремлении организаций найти новые или незаслуженно забытые решения сложных проблем, в быстром обучении, а также в оперативности и синхронности действий всех участников.

Источник: Stanford Social Innovation Review, http://www.ssireview.org/blog/entry/e...

2) НАУЧНЫЙ СТИЛЬ ОБЩЕНИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Эксперты Департамента международного сотрудничества Германии (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit / GIZ) рассказывают о проведении анализа социальных сетей, который помог привлечь местное население к обсуждению крайне непопулярной проблемы, связанной с нерациональным использованием водных ресурсов.

Вода в Иордании является очень ценным и дефицитным ресурсом. Водоснабжение в стране на 50% осуществляется за счёт подземных вод, запасы которых истощаются и заметно утрачивают своё качество. В 2009 году Программа «Вода» (Water Programme) департамента GIZ в партнёрстве с Министерством мелиорации и водного хозяйства Иордании организовала Форум по проблемам использования высокогорных вод (The Highland Water Forum). Создание форума стейкхолдеров преследовало важную цель – договориться о правилах использования ресурсов Эль-Азрака – крупнейшего водоносного горизонта Иордании (12 700 кв. км), который в условиях дефицита воды стал объектом слишком активного освоения. Чуть менее половины добываемого объёма воды Эль-Азрака поступает в такие крупные города, как Амман и Эз-Зарка, а всё остальное в буквальном смысле растаскивают фермеры. Существующие законы и правила использования водных ресурсов на местное население особо не подействовали. Вот так возникла проблема социального (не технического) характера. В ходе совместной работы всех причастных сторон министерство надеялось разработать план сокращения расхода подземных вод, чтобы постепенно довести потребление воды до безопасного, стабильного уровня. Но без участия в форуме землевладельцев, собственников скважин и фермеров подобные намерения оказались бы утопическими. В силу разобщённости аграрного сообщества и специфических взаимоотношений между племенами и семейными кланами, неправильный выбор 20 представителей (из 1300 зарегистрированных собственников) мог бы сослужить плохую службу и закрыть дорогу к столь необходимому консенсусу. В данной ситуации анализ социальной сети оказался самым подходящим способом преодоления препятствия. Работа была построена следующим образом:

- *Шаг 1*: Австрийская консалтинговая организация FAS.research – Understanding Networks разработала анкету для интервью, и методом случайной выборки сформировала список из 20 фермеров, зарегистрированных в базе данных министерства.
- *Шаг 2*: В ходе интервью эти 20 фермеров номинировали для участия в форуме других представителей своего сообщества, с которыми затем тоже проводились интервью, формировались списки из новых имён и т.д. То есть, осуществлялась выборка методом «снежного кома». Всего за два месяца было проинтервьюировано 200 зарегистрированных собственников.
- *Шаг 3*: Полученные данные были отправлены экспертам FAS.research для проведения анализа социальной сети.
- *Шаг 4*: По итогам анализа из 200 собственников было отобрано 20 представителей сообщества, получивших самое большое количество голосов (номинаций).

Многие в этой «финальной двадцатке» оказались самыми богатыми и влиятельными в фермерской среде. Но самый важный результат проделанной работы заключался в том, что 200 человек

оказались участниками прозрачного и открытого процесса принятия решений. Люди убедились в том, что их мнение имеет значение. Это была наилучшая увертюра к обсуждению непопулярных вопросов. За три года в рамках форума состоялось 9 встреч, и в начале 2011 года его участники уже приступили к обсуждению Плана рационального управления ресурсами подземного бассейна Эль-Азрак, разработанного по согласованию с Кабинетом министров. Но всё только начинается: водное министерство вновь обратилось в GIZ с просьбой провести анализ социальной сети, но теперь уже в бассейне реки Ярмук.

Источник: Alliance magazine, http://www.alliancemagazine.org/en/co...

VIII. КОММУНИКАЦИИ

1) ДВЕ СТРАТЕГИИ КОММУНИКАЦИИ – ДВА РАЗНЫХ СТИЛЯ ЖИЗНИ НКО

В блоге виртуального путеводителя по некоммерческому маркетингу NonprofitMarketingGuide.com (США) эксперт Киви Леру Миллер (Kivi Leroux Miller) обсуждает Отчёт о тенденциях в сфере коммуникаций НКО - 2013 (2013 Nonprofit Communications Trends Report). В частности, г-жа Миллер акцентирует внимание на двух коммуникационных стратегиях, определяющих характер маркетинга и отношений НКО с донорами и сторонниками.

В зависимости от стратегии коммуникаций, авторы отчёта подразделили НКО на две группы:

1. *Коммуникаторы-фандрайзеры (fundraising communicators)*, которые стремятся привлечь и удержать доноров; и
2. *Создатели сообщества / бренда (community / brand builders)*, которые одновременно решают три задачи: (1) занимаются построением доверительных отношений с членами своего сообщества; (2) повышают узнаваемость бренда; и (3) укрепляют лидерские позиции, выступая в роли экспертов.

Маркетинговая деятельность первой группы НКО, как правило, включает выпуск печатной продукции и плановые электронные рассылки. Самыми важными инструментами считаются телемаркетинг (с использованием базы данных) и мероприятия, предполагающие личное общение с целевыми аудиториями. Также, «коммуникаторы» достаточно активно рассылают материалы / обращения по почте, а среди социальных медиа выбирают самые проверенные, такие как Твиттер или YouTube. Соответственно, значительная часть времени сотрудников НКО уходит на подготовку обращений к донорам и статей для электронных бюллетеней. Основные проблемы коммуникаторов» связаны с нехваткой средств для покрытия прямых расходов, с отсутствием чёткой стратегии и недостатком знаний для создания качественного и привлекательного контента.

«Создатели» - это, как правило, крупные организации с бюджетами более 1 млн. долларов (60% респондентов), для которых практика обсуждения и официального утверждения планов работы является повседневным делом. Наиболее важными инструментами данные НКО считают блоги, социальные медиа и PR (взаимодействие со СМИ). Платная реклама и телефонные звонки донорам не особо популярны, а эксперименты в социальных медиа, напротив, очень приветствуются. При этом особое внимание уделяется «контентному маркетингу» (content marketing), который требует постоянного притока новых материалов – статей для блогов, презентаций для вебинаров или иных обучающих мероприятий, обновлений для Твиттера, исследовательских отчётов, инфографики и т.д. Не удивительно, что «создатели» чаще всего жалуются на нехватку времени для подготовки контента и нуждаются в более согласованном использовании различных каналов коммуникации.

Киви Леру Миллер отмечает, что выбор стратегии, в первую очередь, зависит от целей организации – (a) сиюминутное привлечение средств или (b) построение долгосрочных и конструктивных отношений с окружением. Что лучше? – решайте сами...

Источник: Kivi's Nonprofit Communications Blog, http://www.nonprofitmarketingguide.co...

2) СОЦИАЛЬНЫЕ МЕДИА: БЕЗ УЧЕНИЯ НЕТ УМЕНИЯ

Современные коммуникации пребывают в постоянном движении и развитии. Чтобы не оказаться на задворках виртуального мира, сотрудники НКО должны неустанно совершенствовать свои навыки. Создатель интернет-ресурса Nonprofit Tech 2.0 Хизер Мэнсфилд (Heather Mansfield) рассказывает о проблемах, на которые НКО обычно закрывают глаза.

- *Ваш аватар представляет собой фрагмент лого*. Очень часто при загрузке в социальные сети горизонтальные лого превращаются во что-то маленькое и непонятное. Стоит ли говорить о том, что лого является важнейшим компонентом бренда организации?!
- *Вашими сообщениями в социальных сетях никто не делится с друзьями*. Если вся размещённая информация преследует цели маркетинга и/или фандрайзинга, значит, «возврат от инвестиций в социальные медиа» будет незначительным. Позаботьтесь о контенте, которым хочется поделиться.
- *В канале YouTube нет «опознавательных знаков» вашей НКО*. Загрузите аватар, информацию об организации, ссылки на веб-сайт и странички в социальных сетях.
- *Страница НКО в LinkedIn не раскручена*. Найдите эту страницу, загрузите всю необходимую информацию и займитесь раскруткой в режиме «одна статья в неделю».
- *Вы игнорируете Google+*. Сообщество этого ресурса в своём развитии догоняет Фейсбук и становится влиятельным. Не упускайте шанса привлечь новых сторонников!
- *Вы без конца загружаете фото на Pinterest*. Если вы «светитесь» слишком часто, то надоедаете публике. Предлагайте только самые привлекательные материалы.
- *Для резервного копирования страницы на Фейсбуке вы пользуетесь одним единственным ресурсом*. При неблагоприятном развитии событий вы можете потерять все контакты.
- *В вашем блоге и в электронном бюллетене нет иконок для перехода на страницы в социальных сетя и кнопки «Сделать пожертвование»*. Вероятнее всего, сотрудники НКО не знают, что такое «интегрированный маркетинг» (integrated marketing). Чтобы понять суть этого термина, воссоедините Web 1.0 (веб-сайты, электронные бюллетени, кнопки для пожертвований и другие «фишки» для фандрайзинга) и Web 2.0 (блоги, социальные сети и «сарафанный» фандрайзинг / peer-to-peer fundraising).
- *Вы разместили на Фликре сотни фотографий с «неудобоваримыми» названиями*, наподобие 0001212013.jpg. Чтобы переименовать файл, достаточно одного щелчка.
- *Вы никогда не видели свой веб-сайт, блог, электронный бюллетень и страницу в социальной сети на экране планшета или смартфона*. Это большая ошибка, так как уже в начале 2014 мобильные устройства будут на пике популярности.

Идите в ногу со временем - осваивайте социальные медиа, и общайтесь с целым миром!

Источник: Nonprofit Tech 2.0: A Social Media Guide for Nonprofits, http://nonprofitorgs.wordpress.com/20...

IX. УПРАВЛЕНИЕ

1) ПРОБЛЕМЫ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ НКО

Консалтинговая организация BoardSource в сотрудничестве с Центром некоммерческих организаций Хаузера при Гарвардском университете (The Hauser Center for Nonprofit Organizations; Harvard University) выполняет проект «Перспективы управленческой практики» (Governance Futures). Чтобы разработать и предложить советам директоров НКО новые стратегии, команда проекта провела консультации со стейкхолдерами и определила ряд ключевых проблем, требующих нового осмысления и решения.

- *Проблемы эффективности*. Серия дискуссий с действующими членами советов НКО, управленцами высшего звена и консультантами показала, что эффективности высших руководящих органов препятствует дисфункциональная групповая динамика – соперничество, стремление к власти, неразвитые коммуникации и т.п. Однако самая большая проблема

заключается в том, что члены советы директоров (СД) не имеют отчётливого представления о своих обязанностях. Анализ публикаций и собеседования с консультантами, позволили выявить пять ключевых функций, которые обязательно должен выполнять СД НКО:

1. Определение / ревизия миссии и основной стратегии организации;
2. Мониторинг и оценка работы управленческого состава НКО;
3. Выбор / наём, оценка деятельности, поддержка и (если необходимо) замена руководителя;
4. Развитие ресурсной базы и обеспечение сохранности имущества и финансов НКО;
5. Помощь в построении конструктивных взаимоотношений с окружением; представительство интересов НКО; и обеспечение поддержки организации со стороны сообщества.

- *Проблема отсутствия вдохновляющей цели*. Команда проекта «Перспективы управленческой практики» рассматривает три источника данной проблемы:
  - *«Учитель на подмене»: Основная деятельность может оказаться не слишком содержательной*. Согласно законодательству, совет директоров обязан заботиться о соблюдении минимальных требований и стандартов. Это чем-то напоминает учителя на подмене, который обеспечивает порядок в классе, но ничему не учит. От членов СД ждут соблюдения законов, а не реального повышения эффективности – работы, которая включает в себя множество аспектов и, в том числе, заботу о подотчётности НКО перед обществом.
  - *«Номинальный монарх»: Преобладание институционального над индивидуальным*. СД - это устойчивая структура, которая порой функционирует независимо от действий отдельных членов. Например, чтобы обеспечить легитимность НКО, членам СД не обязательно появляться на публике. Совет существует – и этим всё сказано. В силу самодостаточности совета, его члены чувствуют себя как современные монархи – титул есть, а власти нет.
  - *«Невостребованный пожарный»: Важная работа – эпизодическое явление*. В некоторых обстоятельствах от решений совета зависит будущее НКО (замена руководителя, решения о слиянии и т.д.). В таких ситуациях члены СД чувствуют свою значимость, а в периоды «затишья» их работа становится иллюзорной. Очевидно, что необходимы новые стратегии, которые обеспечат советы содержательной работой в каждый момент жизни НКО.
- *Проблема реформ*. В последние годы эксперты всё чаще заговаривают о согласовании сокращённого списка полномочий СД, который позволил бы предотвратить излишнее вмешательство советов в работу менеджеров НКО (которые порой настолько компетентны, что дадут фору многим членам СД). Идея разделения сфер влияния не лишена рационального зерна. Однако многие стейкхолдеры отмечают, что иногда им трудно понять, где заканчивается обсуждение / разработка стратегий и политик (то, чем должны заниматься СД) и начинается административная и операционная деятельность. Поэтому команда проекта выступает не за сокращение, а за расширение функций СД. Тогда члены СД смогут активнее участвовать в жизни НКО и внести реальный вклад в работу по фандрайзингу и развитию контактов с окружением.

Источник: Nonprofit Quarterly, http://nonprofitquarterly.org/governa...

X. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

1) ИНВЕСТИЦИИ, СОДЕЙСТВУЮЩИЕ ВЫПОЛНЕНИЮ МИССИИ: ВДОХНОВЛЯЮЩИЙ ПРИМЕР ОДНОГО ФОНДА

В 1998 году Фонд Энни И. Кейси (The Annie E. Casey Foundation) выделил из своего значительного целевого капитала 20 млн. долларов на освоение инвестиционных инструментов, позволяющих задействовать дополнительные активы и ускорить процесс выполнения миссии. Новая практика подтвердила свою эффективность, и сегодня объём «инвестиций, содействующих выполнению миссии» (mission investing) составляет более 100 млн. долларов.

Фонд Энни И. Кейси более 60 лет занимается повышением качества жизни детей из малоимущих семей, поддерживая такие направления, как доступное жильё; развитие инфраструктуры сообществ и системы услуг для семей и детей; и создание рабочих мест посредством финансирования предприятий малого (микро) бизнеса. Организация всегда выполняла требование закона,

затрачивая на благотворительные цели не менее 5% от стоимости своих активов, но реальное увеличение этого показателя (и, значит, вклада в реализацию миссии) началось только в конце 1990 года, когда фонд начал экспериментировать с инструментами социального инвестирования. Чтобы продемонстрировать совету директоров перспективы новой модели распределения активов, фонд нанял специалистов по социальным инвестициям, которые стали работать в одной связке с программными сотрудниками – настоящими знатоками контекста и потребностей целевых аудиторий. Такая работа потребовала от всех участников слаженных действий и готовности к продуманному риску. С тех пор прошло более 10 лет, и за это время фонд научился находить разумный баланс между коммерческими и «социальными» инвестициями, тем самым гарантируя организации финансовую стабильность, и, с другой стороны, добиваясь прогресса в выполнении миссии. Социальный инвестиционный сегмент сегодня пользуется широким спектром инструментов, включая инвестиционные депозиты, инвестиции в венчурные фонды местных сообществ, а также займы финансовым институтам развития сообществ (CDFIs - community development financial institutions), которые помогают малоимущим семьям и социально незащищённым молодым людям стать достойными участниками экономических процессов. Данные инвестиции привлекли внимание со-инвесторов, которые предоставили дополнительную поддержку на сумму 680 млн. долларов. Фактически, в 2008 году портфель социальных инвестиций фонда являлся источником самых значительных возвратов от управления любыми классами активов. Благодаря этому организация приблизилась к своей долгосрочной (пятилетней) цели – получению дохода в размере 3,4%. Команда фонда создала системы и отработала процессы оценки финансовой / социальной эффективности инвестиций и поиска новых инициатив, которые согласуются с миссией организации. Помимо этого, специалисты фонда тщательно проверяют информацию соискателей инвестиций и для каждого перспективного случая разрабатывают индивидуальные показатели.

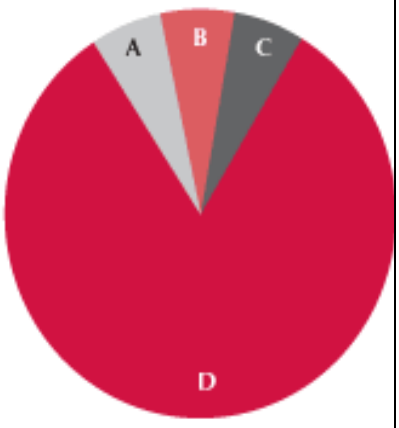
СОГЛАСОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ С ПРОГРАММНЫМИ ПРИОРИТЕТАМИ
Фактические данные по состоянию на 30 сентября 2012 г.

A. Доступ к капиталу - $ 5,9 млн. – 6 %

B. Экономическое развитие - $ 6,4 млн. – 6 %

C. Качество жизни детей – 6,0 млн. – 6 %

D. Жильё и развитие сообществ – $ 84,1 млн. – 82%



Общая стоимость активов / обязательств - $ 102 363 000

Например, компания Home Funders Collaborative LLC подтвердила свою эффективность тем, что профинансировала строительство / приобретение 2 121 единиц доступного жилья и дополнительно привлекла 200 млн. долларов из государственных и частных источников. Помимо этих основных (целевых) показателей фонд получил и другие, не менее важные свидетельства успеха. В частности, после завершения сотрудничества с фондом организация продолжает выполнять программу доступного жилья, а также активно участвует в разработке поправок к действующим законам, ориентированных на обеспечение малоимущих семей безопасным и постоянным жильём.

Согласно данным Центра фондов (The Foundation Center), в 2010 году практикой инвестиций, позволяющих добиваться лучших результатов в различных программных областях, уже заинтересовался каждый десятый фонд. Данный факт стал стимулом для ускоренного развития инфраструктуры социальных инвестиций. Так, рабочая группа Mission Investors Exchange объединяет уже более 200 фондов и других причастных сторон; а Совет фондов (Council on Foundations), Глобальная сеть по инвестициям в устойчивые социальные результаты (Global Impact Investing Network / GIIN) и ряд других организаций активно занимаются развитием нового рынка. Общая цель данных объединений – обеспечить фонды ресурсами для обучения и приобретения компетенций, необходимых для разработки новых внутренних политик, проверки информации потенциальных получателей инвестиций («дью-дилидженс»), и оценки результатов - как финансовых, так и социальных.

Источник: National Committee for Responsive Philanthropy, http://www.ncrp.org/publications/resp...

XI. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

1) БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ АМЕРИКАНСКИХ МЕГА-БАНКОВ НЕ ХВАТАЕТ ПРОЗРАЧНОСТИ

Национальный комитет ответственной филантропии (The National Committee for Responsive Philanthropy) оценил благотворительную практику крупнейших банков и озвучил выводы в отчёте с недвусмысленным названием - «Отобрать и пожертвовать: Преступления и филантропия банков Уэллс Фарго, Голдман Сакс, Джей Пи Морган Чейз и Банка Америки (Take and Give: The crimes and philanthropy of Bank of America, Wells Fargo, Goldman Sachs and JPMorgan Chase).

Благотворительность банков не соответствует критериям прозрачности, качественного грант-мейкинга и оценки результатов, которые Национальный комитет ответственной филантропии (NCRP) разработал на основе передовых практик. Кроме того, банки не опубликовали списки НКО-грантополучателей (исключив возможность проведения независимой проверки сведений), но зато не забыли добавить в общую сумму пожертвований стоимость добровольческих часов, отработанных сотрудниками организаций. Что касается корпоративной щедрости в денежном выражении (в процентах от общей суммы дохода), то медианное значение[4] по финансовой отрасли (0,13%) превысил только Банк Америки (0,15%). Показатель Wells Fargo составил 0,12%, JPMorgan Chase – 0,08%, а Goldman Sachs еле добрался до 0,03%. Об этом, в частности, свидетельствуют результаты опроса, проведенного Центром содействия корпоративной филантропии (The Center Encouraging Corporate Philanthropy). Комитет NCRP также отмечает, что по сравнению с коллегами по отрасли, четыре мега-банка гораздо скромнее финансировали инициативы по оказанию помощи малоимущим, пожилым и социально незащищённым гражданам. При этом расходы банков на поддержку лоббистских инициатив и PR своей благотворительности оказались весьма впечатляющими. Иными словами, мифическая щедрость банков выглядит как попытка отмыть свой имидж после дефолта и произвести впечатление на обитателей Капитолийского холма. Основываясь на результатах проверки, исполнительный директор NCRP Аарон Дорфман (Aaron Dorfman) заявил о том, что общественность не может доверять банкам, которые своими недобросовестными действиями уже поспособствовали финансовому кризису и продолжают действовать в том же духе.

Безусловно, главные фигуранты дела постарались дать отпор жёсткой критике и пояснили, что основная часть благотворительных средств распространяется через корпоративные фонды, которые публикуют подробную информацию о своих программах. Представитель Банка Америки также подчеркнул, что его организация вносит существенный вклад в укрепление экономической стабильности местных сообществ и не может согласиться с выводами NCRP. JPMorgan Chase, как оказалось, ежегодно поддерживает добрые дела в США и за пределами страны на сумму 200 млн. долларов, и очень гордится своими достижениями. Wells Fargo сообщил о том, что постоянно публикует списки благополучателей. Пока отмолчался только Goldman Sachs – банк с самыми непривлекательными показателями.

Источники:
The Foundation Center's Philanthropy News Digest, http://foundationcenter.org/pnd/news/...
American Banker, http://www.americanbanker.com/people/...
The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/blogs/the-giv...

[4] **Статистическая медиана** – это значение величины X, которое делит упорядоченную по возрастанию или убыванию статистическую совокупность на две равных по численности части. В итоге у одной половины значение больше медианы, а у другой - меньше медианы.