Evolution & Philanthropy

Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 5 (35), май 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. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА 5

1) Исследование от фонда Charities Aid Foundation: Будущее глобальной филантропии 5
Если развивающийся средний класс будет расходовать на благотворительность 0,4% годового дохода (как это происходит сегодня в Великобритании), то к 2030 году объём пожертвований во всём мире составит 224 млрд. долларов (или 146 млрд. фунтов стерлингов) в год. Однако правительства разных стран должны посодействовать развитию филантропии. Иначе прогноз исследователей никогда не станет реальностью.
2) Немецкие фонды: А был ли рост? 5
Немецкая ассоциация фондов опубликовала обзор за 2012 год, в котором говорится о том, что в течение года численность фондов в Германии увеличилась на 4,3% и составила 19 551. Это весьма заметное изменение, если вспомнить о том, что в 1990 году в стране действовало не более 10 000 фондов. Однако эксперты не спешат рапортовать об удивительном росте.
3) Особенности китайской филантропии 6
Для тех, кто желает расширить представление о контексте китайской филантропии, журнал Alliance подготовил краткую аннотацию последних тематических публикаций.

II. GR 7

1) Регулирующим органам США не хватает долларов и сведений об НКО-секторе 7
Юридическая школа Колумбийского университета (Columbia University Law School) провела конференцию, в ходе которой чиновники, учёные, эксперты и юристы пришли к выводу, что система регулирования НКО, во-первых, не способна обеспечить мониторинг деятельности более миллиона организаций и, во-вторых, не успевает реагировать на происходящие изменения.

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ 8

1) Отсутствие конструктивной критики – большая помеха для филантропии 8
Нежелание воспринимать и озвучивать критику тормозит развитие филантропии. Обозреватель издания The Chronicle of Philanthropy Кэролайн Престон (Cariline Preston) побеседовала с лидерами сектора и выяснила, что данное утверждение имеет под собой почву.

IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ 9

1) Новый отчёт об измерении социальных результатов для европейских законодателей 9
В рамках инициативы Евросоюза по развитию социального предпринимательства (The EU Social Business Initiative) состоялось совещание со стейкхолдерами (провайдерами услуг, донорами и госзаказчиками), которое выявило «общее и частное» в практике измерения социального эффекта.
2) Косвенный показатель для оценки прогресса 9
Чтобы убедиться в том, что процесс реализации программы протекает в нужном русле, НКО могут воспользоваться так называемым «косвенным показателем» (proxy indicator), который поможет определить вероятность достижения поставленных целей.
3) НКО и государство должны стремиться к гармонии индивидуальных и общественных показателей 10
По поручению президента Обамы правительство США будет финансировать образование, исходя из «ценности результатов», достигнутых каждым колледжем или университетом. Идея неплохая, но почему-то чиновники сконцентрировали внимание на индивидуальных показателях выпускников, забыв о пользе образования для всего общества. О последствиях размышляет Марк Розенман (Mark Rosenman), почётный профессор университета Union Institute & University.

V. СТРАТЕГИЯ 11

1) Мнение эксперта: Какой должна быть экосистема филантропии 11
Учредитель информационного агентства Guidestar (США) Баз Шмидт (Buzz Schmidt) уверен в том, что причины несовершенства филантропической экосистемы (philanthropic ecosystem) связаны с недостатками системы оказания благотворительной помощи (giving system)...

2) Будет ли в НКО-секторе стратегический лидер? *Британский Центр изучения Третьего сектора (Third Sector Research Centre) опубликовал отчёт «Возможно ли стратегическое лидерство в Третьем секторе? Лидеры, за которыми никогда не пойдут все НКО» (A strategic lead for the third sector? Some may lead, but not all will ever follow). Основываясь на исследованиях, проведённых в течение последних четырёх лет, авторы документа обсуждают перспективы организаций, претендующих на роль лидеров НКО-сектора.*

VI. КОММУНИКАЦИИ 12

1) Что должна содержать политика по работе в социальных медиа 12
Проведение кампаний в социальных медиа и общение с целевыми аудиториями в режиме онлайн – это шанс приблизиться к выполнению социально значимой миссии. Чтобы освоить эту возможность, избежать ошибок и не тратить время понапрасну, НКО могут разработать специальную политику. В этом им помогут рекомендации от компании Idealware.

2) Ключевые показатели эффективности для оценки контентного маркетинга 13
Если вы создаёте контент в целях просвещения аудитории, укрепления доверия пользователей и усиления их готовности сотрудничать с вашей НКО, значит, вы занимаетесь контентным маркетингом. Данное направление нуждается в постоянной оценке и корректировке. Чтобы решить эту задачу, директор по маркетингу канадской компании Uberflip Нил Бхапкар (Neil Bhapkar) советует воспользоваться ключевыми показателями эффективности (KPIs).

3) Советы фандрайзера: Веб-сайт повышенной комфортности 14
Дизайнеры коммерческих веб-сайтов заботятся о том, чтобы посетители могли без труда найти нужный продукт, изучить его описание, и оплатить покупку. Выполнение этих условий называется «удобством пользования» (usability). Американский эксперт в сфере фандрайзинга советует воспользоваться данным подходом для привлечения и удержания доноров.

VII. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ 14

1) Новое исследование: ИТ в некоммерческом секторе 14
Компьютеры, сетевая инфраструктура и программное обеспечение – это те самые информационные технологии (ИТ), которые при хорошем подходе должны способствовать экономии средств и повышению качества услуг НКО. Чтобы выяснить, как обстоят дела в британском НКО-секторе, провайдеры ИТ-услуг провели онлайн опрос, в котором приняли участие 140 благотворительных организаций.

VIII. УПРАВЛЕНИЕ 15

1) Какой должна быть управленческая практика НКО 15
В своей диссертации научный сотрудник Университета Миссури-Канзас (University of Missouri-Kansas) Фредрик О. Андерсон (Fredrik O. Andersson) обозначил новые горизонты для учёных и практикующих специалистов, которые постоянно ищут ответы на два важных вопроса: Какой должна быть управленческая практика в НКО-секторе? И как должны действовать советы директоров НКО, чтобы организация добилась успеха?

2) Организационное обучение с дальним прицелом 16
Чтобы добиться устойчивых социальных результатов, некоммерческим организациям необходимо совмещать обучающий процесс с техниками распространения новых знаний среди различных целевых аудиторий. Варианты практического воплощения данного подхода подсказывает консалтинговая организация Bridgespan Group (США).

IX. HR 17

1) Природа дискриминации в НКО-секторе 17
Экономическая дискриминация в НКО выражается в несправедливой оплате труда и активной пропаганде работы «на общественных началах». Профессора Университета штата Мичиган (The University of Michigan) обсуждают причины, по которым подобные явления не встречают коллективного отпора со стороны работников НКО-сектора.

X. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ 18

1) Опыт США для развития британского рынка социальных инвестиций 18
Правительство Соединённого Королевства готово посвятить социальным инвестициям значительные суммы, однако желающих принять возвратные средства пока маловато. Чтобы сбалансировать спрос и предложение, эксперты рекомендуют обратиться к опыту американского Фонда социальных инноваций (Social Innovation Fund), который всего за три года подготовил соискателей инвестиций и распределил 137 млн. федеральных средств.

XI. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ.....18

1) Филантропия корпораций в развивающихся странах 18
Корпоративная филантропия в условиях развитой экономики - это сложная и многогранная деятельность. А как обстоят дела в развивающихся странах? Официальных данных маловато, но журнал Alliance провёл блиц-интервью с экспертами, и попытался прояснить ситуацию.

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) ИССЛЕДОВАНИЕ ОТ ФОНДА CHARITIES AID FOUNDATION: БУДУЩЕЕ ГЛОБАЛЬНОЙ ФИЛАНТРОПИИ

Если развивающийся средний класс будет расходовать на благотворительность 0,4% годового дохода (как это происходит сегодня в Великобритании), то к 2030 году объём пожертвований во всём мире составит 224 млрд. долларов (или 146 млрд. фунтов стерлингов) в год. Однако правительства разных стран должны посодействовать развитию филантропии. Иначе прогноз исследователей никогда не станет реальностью.

Средний класс – это люди, которые ежедневно расходуют от 10 до 100 долларов. Согласно данным Организации экономического сотрудничества и развития, к 2030 году численность среднего класса возрастёт на 165% - с 1,8 млрд. человек в 2009 году до 4,9 млрд. человек в 2030-ом. Покупательная способность этих людей в течение аналогичного периода увеличится на 161%. При этом самый заметный рост (70%) будет наблюдаться в развивающихся странах – за пределами традиционных центров филантропии Европы и Северной Америки. Помимо этого, в отчёте фонда CAF говорится о том, что в период с 2011 по 2016 гг. численность богатых людей (с активами стоимостью более 100 млн. долларов / 66,2 млн. фунтов стерлингов) увеличится с 63 000 до 86 000 человек. Эти цифры свидетельствуют об огромном потенциале, который может быть реализован, если правительства и гражданское общество смогут согласовать свои действия. Чтобы поддержать развитие внутренней и международной благотворительности, британский фонд CAF приступил к выполнению проекта Future World Giving («Будущее мировой благотворительности»), который сконцентрирует усилия на вопросах «измерения и сравнения». Практика проведения опросов для Мирового индекса благотворительности (The World Giving Index) показала, что сравнительный анализ может положительно влиять на решения стейкхолдеров. Так, Министерство по делам молодёжи и спорта Малайзии обратило внимание на то, что страна значительно отстаёт от других государств по показателю добровольчества, и поддержало создание зонтичной организации - Корпуса волонтёров Малайзии (The Malaysia Corps). Иными словами, рейтинг стран по показателям эффективности в сфере филантропии, помогает выяснить, что необходимо усовершенствовать, но не предлагает готовых решений. В 2013 году CAF проведёт тематические мероприятия, которые позволят получить актуальную информацию для создания «Рамочной концепции развития мировой благотворительности» (Future World Giving Framework). Цель данного документа – помочь правительствам разных стран реально оценить положение дел и прояснить для себя несколько важных моментов: что необходимо сделать для усиления прозрачности НКО и укрепления общественного доверия к НКО-сектору; и какие стимулы способны повысить мотивацию граждан к участию в благотворительной деятельности.

Источники:
Civil Society Media Ltd, http://www.civilsociety.co.uk/fundrai...
Third Sector, http://www.thirdsector.co.uk/bulletin...

2) НЕМЕЦКИЕ ФОНДЫ: А БЫЛ ЛИ РОСТ?

Немецкая ассоциация фондов опубликовала обзор за 2012 год, в котором говорится о том, что в течение года численность фондов в Германии увеличилась на 4,3% и составила 19 551. Это весьма заметное изменение, если вспомнить о том, что в 1990 году в стране действовало не более 10 000 фондов. Однако эксперты не спешат рапортовать об удивительном росте.

В 2012 году немецкие фонды затратили на благотворительные цели 17 млрд. евро, из которых 5 млрд. составили поступления из эндаументов (целевых капиталов), общая стоимость которых оценивается примерно в 100 млрд. евро. Размеры эндаументов в большинстве случаев невелики:

28,4% фондов сообщили о том, что их целевые капиталы не превышают 100 000 евро, а 44,7% фондов указали суммы в пределах от 100 000 до 1 млн. евро. Эти цифры говорят о том, что сектор в основном представлен малыми фондами. В принципе, каждая из этих организаций может стать успешной и стабильной, но всё же непонятно, зачем создавать столько фондов с небольшими эндаументами, если средства всё равно придётся привлекать извне. Как выяснилось, инициаторами создания значительного числа фондов оказались не доноры, а фандрайзеры. Что касается частных лиц и семей с предпринимательским опытом, то они проявляют интерес к более гибким схемам, и пополняют ряды социальных инвесторов. Это, пожалуй, единственное действительно новое веяние, которое в перспективе способно изменить ландшафт немецкой филантропии. В остальном сохраняются тенденции предыдущих лет: увеличивается численность фондов местных сообществ и так называемых «публичных» фондов, к созданию которых приложило руку государство. Также, фонды активнее занимаются фандрайзингом, чтобы привлечь ресурсы для конкретных инициатив; всё чаще выражают общественные и коллективные интересы; и всё реже пропагандируют идеи частного донора или семьи. В силу того, что ничего нового, по сути, не наблюдается, команда Немецкой ассоциации фондов задаётся вопросами: Действительно ли в секторе происходит «рост»? Или, например, стоит ограничиться более сдержанным термином - «положительная динамика»?!

Источник: Latest from Alliance, http://philanthropynews.alliancemagaz...

3) ОСОБЕННОСТИ КИТАЙСКОЙ ФИЛАНТРОПИИ

Для тех, кто желает расширить представление о контексте китайской филантропии, журнал Alliance подготовил краткую аннотацию последних тематических публикаций[1].

- *Прозрачность*. Китайский центр фондов (ЦФ-Китай) и Школа публичной политики Университета Цинхуа подготовили отчёт, согласно которому 1 380 благотворительных фондов (60% от общего числа) не опубликовали годовые отчёты, нарушив тем самым требование действующего законодательства. Составляя очередной рейтинг, ЦФ-Китай выяснил, что за прошедший год Индекс прозрачности фондов поднялся с 33 пунктов до 45,1. Это хороший показатель, однако неисполнение требований закона вызывает обоснованное беспокойство. Вполне возможно, что проблема вызвана отсутствием национального закона «О благотворительности». Но этот «извиняющий» факт почему-то не впечатлил и не смягчил муниципальные власти Пекина. В частности, у Пекина уже есть собственный законопроект, согласно которому штраф для благотворительных организаций, не раскрывающих информацию по шести категориям (основные данные, программы, доноры, фандрайзинг, поступление / использование пожертвований), составит 30 000 юаней или 4 800 долларов. Министерство гражданских дел Китая тоже занимает жёсткую позицию: на его веб-сайте появилось «образцово-наказательное» сообщение о приостановке регистрации некоммерческой организации, которая уже три года подряд забывает отчитаться перед государством и обществом.
- *Корпоративная филантропия*. Исследовательская организация The Conference Board подготовила отчёт, который советует международным корпорациям действовать в Китае следующим образом:
  - ✓ Каналы и способы оказания благотворительной помощи должны соответствовать возможностям, опыту и масштабам деятельности компании на территории Китая.
  - ✓ Чтобы правильно выстроить взаимоотношения с местным сообществом, необходимо заниматься сбором информации и проводить собственные исследования.
  - ✓ Не стоит забывать об ограничениях политического характера и повышенном внимании власти к тематике / масштабам публичных дебатов и деятельности НКО.

---

[1] Читайте также статьи «**Кто является лидером китайской филантропии – правительство или общество?**» и «**Чьи фонды прозрачнее: китайские или американские?**», Дайджесте № 30 (1), декабрь 2012 г.: https://docs.google.com/file/d/0B-ph8... Архив: https://docs.google.com/folder/d/0B-p...

- ✓ Некоммерческий партнёр должен быть готов к сотрудничеству с бизнесом. Количество филиалов НКО – не самый важный критерий.
- ✓ Планирование партнёрских проектов должно находить отражение в процессах управления, раскрытия информации и подотчётности местных НКО.

- *Семейная филантропия*. Китайское отделение консалтинговой организации «Бизнес за социальную ответственность» опубликовало отчёт «Возможности и проблемы: Семейная филантропия в Китае» (Opportunities and Challenges: Family Philanthropy in China). Авторы документа считают, что семейной благотворительности препятствуют следующие проблемы:
  - ✓ Филантропы «первого поколения» нуждаются в операционной стратегии.
  - ✓ Общество недооценивает потенциал филантропов «второго поколения».
  - ✓ Для оценки успеха и эффективности благотворительной практики, филантропам следует определить ценности, миссию, а также цели своей деятельности.

Источник: Latest from Alliance, http://philanthropynews.alliancemagaz...

II. GR

1) РЕГУЛИРУЮЩИМ ОРГАНАМ США НЕ ХВАТАЕТ ДОЛЛАРОВ И СВЕДЕНИЙ ОБ НКО-СЕКТОРЕ

Юридическая школа Колумбийского университета (Columbia University Law School) провела конференцию, в ходе которой чиновники, учёные, эксперты и юристы пришли к выводу, что система регулирования НКО, во-первых, не способна обеспечить мониторинг деятельности более миллиона организаций и, во-вторых, не успевает реагировать на происходящие изменения.

Участники события обсудили актуальные проблемы и попытались найти варианты их решения:

- *Запоздалая реакция на изменение контекста*. Типовой закон о регулировании фандрайзинга, разработанный для американских штатов в 1998 году, безнадёжно устарел и нуждается в обновлении. Документ, в частности, не учитывает специфики так называемого «сарафанного фандрайзинга» и привлечения средств в режиме онлайн. Один из делегатов конференции привёл случай из жизни, когда неизвестная леди предложила пользователям Твиттера приобрести футболки, чтобы поддержать пострадавших от урагана «Сэнди». Чтобы выяснить, кто эта женщина, и как она распорядилась полученными средствами, необходимы кадры, соответствующий бюджет и время. Однако для подобных случаев в законе нет никаких предписаний, а у контролирующих органов нет ресурсов.
- *Предложение создать новый регулирующий орган*. Бывший глава «некоммерческого» подразделения Налоговой службы (IRS) Маркус Оуэнс (Marcus Owens) предложил создать Совет по надзору за деятельностью НКО (Charity Oversight Board), который мог бы стать альтернативой похожей службе в структуре IRS. Однако многие усомнились в том, что IRS сможет контролировать работу нового органа, так как Совету, вероятнее всего, придётся выходить за рамки налоговых аспектов и вникать в проблемы управления НКО.
- *Появление социально ориентированного бизнеса*. Эксперты обеспокоены стиранием грани между НКО и «гибридными формами» коммерческих организаций с двойной миссией (прибыль и социальный результат). Юристы знают, что деятельность предприятий нового типа является предметом коммерческого права, но для общественности подобные тонкости не столь очевидны.
- *Обучение членов высших руководящих органов НКО*. Некоторые спикеры предложили Налоговой службе (и её отделениям в штатах) активнее делиться сведениями с другими регулирующими органами, которые могли бы публиковать сведения НКО на своих веб-сайтах. Однако недостаток ресурсов (всеобщая и главная проблема в условиях рецессии) не позволяет

решать даже такие, не самые сложные задачи. Чтобы подступиться к этой проблеме, штат Нью-Йорк запустил программу бесплатного (или недорогого) обучения для советов директоров НКО.

Если даже богатый Нью-Йорк не может проконтролировать свои 100 000 НКО, то в других регионах обстановка еще хуже. Участники конференции пришли к заключению, что недостатки государственного регулирования НКО были бы ещё заметнее, если бы в НКО-секторе не развивались механизмы саморегулирования.

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

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ

1) ОТСУТСТВИЕ КОНСТРУКТИВНОЙ КРИТИКИ – БОЛЬШАЯ ПОМЕХА ДЛЯ ФИЛАНТРОПИИ

Нежелание воспринимать и озвучивать критику тормозит развитие филантропии. Обозреватель издания The Chronicle of Philanthropy Кэролайн Престон (Cariline Preston) побеседовала с лидерами сектора и выяснила, что данное утверждение имеет под собой почву.

Как любой человек, президент фонда The Greater New Orleans Foundation (США) Альберт Руесга (Albert Ruesga) ценит вежливость, но когда она препятствует обсуждению серьёзных проблем, её можно смело отправить в раздел недостатков. Иногда ритуальная любезность представителей НКО-сектора связана с нежеланием обидеть коллег, выполняющих благородную миссию, а иногда это просто попытка избежать прямого разговора о допущенных ошибках, чтобы не упустить донора. В эпоху скромных бюджетов, когда фандрайзеры не знают где найти «хотя бы ещё 10 000 долларов», искренности в отношениях с источниками финансирования и госзакзчиками становится всё меньше и меньше. В результате возрастает риск неэффективного распределения ресурсов и сохранения не самых лучших социальных программ. Холден Карнофски (Holden Karnofsky), представляющий наблюдательную организацию GiveWell (которая проводит независимую оценку НКО и публикует сведения для доноров), отмечает, что НКО порой абсолютно не готовы воспринимать даже малейшие замечание оценщиков. Карнофски недоумевает, почему организации проводят оценку, если они не готовы слышать критику, совершенствовать работу и добиваться лучших результатов. Подобные настроения свидетельствуют об укреплении культуры, в которой стремление к реальным изменениям подменяется душещипательными беседами о добрых намерениях. НКО скрывают неудачи не только от доноров, но и от своих советов директоров – отчётные встречи проходят гладко и в праздничной атмосфере. Безусловно, в благотворительный сектор люди приходят не за звонкой монетой, но это не означает, что они не должны отвечать на вопросы об эффективности, этике и стратегии - особенно если речь идёт о крупных инвестициях. Ярким примером замалчивания проблем является микрофинансирование, которое долгое время считалось панацеей от бедности. Но когда независимая оценка выявила существенные недостатки, мыльный пузырь под названием «МФ» лопнул, и торговля хорошими новостями прекратилась. В бизнесе всё иначе – там все постоянно критикуют друг друга, заставляя конкурентов бороться за право быть лучшими. На их фоне организации сферы филантропии выглядят опасливыми «премудрыми пескарями». Президент Центра эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy) Фил Бьюкенен (Phil Buchanan) напомнил о недавних дебатах по поводу отмены благотворительных вычетов[2], когда некоммерческим организациям не хватило готовности отстаивать свою позицию до победного конца. Не удивительно, что представителей НКО часто благодарят за «благородные дела», и лишь изредка – за создание рабочих мест и весомый вклад в экономику.

---

[2] Подробнее читайте об этом в статье «**Ошибки позиционирования НКО-сектора**», опубликованной в Дайджесте № 34 (4), апрель 2013 г.: https://docs.google.com/file/d/0B-ph8...
Архив: https://docs.google.com/folder/d/0B-p...

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

IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) НОВЫЙ ОТЧЁТ ОБ ИЗМЕРЕНИИ СОЦИАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЛЯ ЕВРОПЕЙСКИХ ЗАКОНОДАТЕЛЕЙ

В рамках инициативы Евросоюза по развитию социального предпринимательства (The EU Social Business Initiative) состоялось совещание со стейкхолдерами (провайдерами услуг, донорами и госзаказчиками), которое выявило «общее и частное» в практике измерения социального эффекта.

Участники совещания пришли к выводу, что общими признаками эффективных измерений являются: (a) отчётливое представление о проблемной ситуации, (b) глубокое понимание ожиданий благополучателей, и (c) ясность в отношении социальных целей. Что касается специфики каждого отдельного случая, то её определяют: (a) уровень госзаказчика (центральный / местный); (b) степень сложности изучаемого социального преобразования; и (c) готовность тех, кто пользуется результатами оценки, взять на себя встречные обязательства и усилить практическую отдачу от измерений. Очень важно, чтобы результаты оценки были представлены в тех показателях, которые необходимы ключевым субъектам. Если данное условие выполняется, то заинтересованность стейкхолдеров возрастает, и новые сведения способны реально повлиять на решения и модели поведения причастных сторон.

Авторы отчёта «Измерение социальных результатов в сфере социального предпринимательства» (Measuring social impact in social enterprise) также отмечают, что социальные инвесторы уже поняли, что в своём сегодняшнем виде «социальный возврат от инвестиций» (SROI – social return on investment) не подходит для сравнения результатов разных видов услуг. Теперь в почёте более широкие подходы, в которых для создания более объёмной картины преобразований используется не только SROI, но и другие методы измерения социальной эффективности. В связи с этим руководитель сети SROI Network Джереми Николлс (Jeremy Nicholls) советует разработать единый стандарт и рассчитывать «денежный эквивалент результатов» на основе общей методики. Тогда сравнительный анализ прочно войдёт в жизнь всех заинтересованных субъектов.

Помимо этого, в отчёте говорится о том, что расширение рынка социальных инвестиций становится стимулом для развития сравнительных показателей и единых концепций измерения социальных результатов. В этом больше всех заинтересованы финансирующие организации, поскольку им приходится демонстрировать эффективность своих портфелей собственным инвесторам. Однако они пока не готовы остановиться на какой-либо одной методике. У провайдеров социальных услуг тоже не всё гладко – им приходится выполнять мониторинг показателей, которые им не особо интересны, но зато нужны госзаказчикам. И самые большие опасения вызывает правительство. Может оказаться, что оно пропагандирует измерение социального эффекта, чтобы обосновать сокращение финансирования, и совсем не стремится поддержать инновации.

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

2) КОСВЕННЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПРОГРЕССА

Чтобы убедиться в том, что процесс реализации программы протекает в нужном русле, НКО могут воспользоваться так называемым «косвенным показателем» (proxy indicator), который поможет определить вероятность достижения поставленных целей.

Косвенные показатели (КП), как правило, определяются «по наитию». Например, программа, нацеленная на укрепление здоровья посредством повышения качества питания, не предусматривает медицинского обследования участников. Однако всем известно, что состояние здоровья зависит от

характера питания и образа жизни. Таким образом, если в рационе участников много овощей, то долгосрочный положительный эффект для здоровья предугадать несложно.

Профессиональные оценщики считают, что КП обладает целым рядом существенных «плюсов»:

- *Использование КП не предполагает больших затрат*. Например, чтобы определить «индекс выхода из нищеты» (Progress Out of Poverty Index), разработанный Фондом Грамин (The Grameen Foundation), достаточно обойти жилые дома, чтобы взглянуть на имущество целевой аудитории (качество напольного покрытия, количество сковородок, источники освещения и т.п.).
- *КП легко анализировать*. КП понятны людям, которые занимаются сбором информации и составляют отчёт. Применение КП не требует специального обучения.
- *Полученные сведения можно использовать для углублённого анализа*. Например, «индекс выхода из нищеты» Фонда Грамин помогает распознавать географические и демографические тенденции (состояние дел в соседних провинциях; уровень жизни мужчин и женщин и т.п.).
- *КП - источник достоверных сведений*. Например, «индекс выхода из нищеты» создавался в процессе многолетних исследований, которые позволили определить виды имущества, соответствующие конкретным уровням жизни в каждой целевой стране.

У каждой организации и программы должен быть собственный уникальный КП. Его надо обязательно «вычислить» и включить в процесс мониторинга программ.

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

3) НКО И ГОСУДАРСТВО ДОЛЖНЫ СТРЕМИТЬСЯ К ГАРМОНИИ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ И ОБЩЕСТВЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

По поручению президента Обамы правительство США будет финансировать образование, исходя из «ценности результатов», достигнутых каждым колледжем или университетом. Идея неплохая, но почему-то чиновники сконцентрировали внимание на индивидуальных показателях выпускников, забыв о пользе образования для всего общества. О последствиях размышляет Марк Розенман (Mark Rosenman), почётный профессор университета Union Institute & University.

Не успел растаять прошлогодний снег, а Белый дом уже сообщил о разработке «Карты показателей для колледжа» (College Scorecard) - отчётной формы, в которой образовательные учреждения будут рассказывать о доходах и востребованности своих выпускников на рынке труда.

Вполне возможно, что для будущих студентов и родителей этой информации будет достаточно, однако общественная польза образования не ограничивается заработками выпускников. Она может выражаться в поддержке малоимущих, преодолении социального неравенства, профилактике молодёжной преступности, и воспитании настоящих граждан с активной жизненной позицией. И эти результаты зависят от политики конкретной организации. Например, согласно данным Образовательного траста (The Education Trust), среди 1 200 учебных заведений только пять занимаются решением проблемы неравенства. Каким образом данный аспект будет отражён в Карте показателей? И будет ли он влиять на распределение финансирования? Пока складывается впечатление, что правительство стремится получить информацию для повсеместного внедрения «оплаты по результатам».

Некоммерческое сообщество должно вмешаться в этот процесс и настоять на том, чтобы вклад образования (и НКО-сектора в целом) в укрепление демократических ценностей не остался за кадром. Если госзаказчик не будет учитывать «показатели общественной пользы», то учебные заведения и НКО постепенно перестроятся на получение краткосрочных результатов. И тогда из нашей жизни исчезнет долгосрочное финансирование, колледжи перестанут воспитывать неравнодушных людей, а новое поколение будет смотреть на мир через призму личной выгоды.

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

V. СТРАТЕГИЯ

1) МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА: КАКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ ЭКОСИСТЕМА ФИЛАНТРОПИИ

Учредитель информационного агентства Guidestar (США) Баз Шмидт (Buzz Schmidt) уверен в том, что причины несовершенства филантропической экосистемы (philanthropic ecosystem) связаны с недостатками системы оказания благотворительной помощи (giving system)…

Баз Шмидт считает, что экосистема филантропии включает четыре основных компонента:

1. *Систему знаний о филантропии* – массив данных и экспертных мнений, которые мотивируют НКО и доноров, помогают им принимать решения и определять степень своей ответственности перед стейкхолдерами.
2. *Систему оказания благотворительной помощи* – комплексную сеть доноров, доверительных собственников, консалтинговых организаций и советников, онлайн сервисов для перевода пожертвований и официальных филантропических институтов, которые предоставляют гранты и пожертвования и/или управляют благотворительными средствами.
3. *Систему отчётности и управления НКО* - процессы постановки целей, планирования, мониторинга эффективности, и отчётности организаций НКО-сектора.
4. *Систему оценки НКО* – сеть профессиональных аудиторов, оценщиков, аккредитующих и регулирующих органов, экспертов, информационных интернет-ресурсов, журналистов и иных субъектов, которые стремятся проинформировать доноров, повлиять на их решения, одобрить их выбор и/или защитить их интересы.

Особое внимание эксперт уделяет компоненту номер 2 - системе оказания благотворительной помощи, включающей «привратников и посредников» всех видов и типов, которые направляют потоки пожертвований на решение конкретных задач и проблем. Баз Шмидт отмечает, что главным недостатком данной системы является отсутствие подотчётности основных доноров перед обществом. «Филантропическую экосистему, в которой отсутствует подотчётный процесс распределения ресурсов, нельзя назвать оптимальной…», - так пишет Шмидт в своей статье для журнала Alliance. Тем не менее, он верит в то, что однажды сложится «высокофункциональная экосистема филантропии», позволяющая некоммерческим организациям и донорам

- ✓ пользоваться единой базой знаний;
- ✓ согласовывать собственные цели с приоритетами сообществ и коллективных инициатив;
- ✓ требовать от организаций отчётности, которая является ценной как для НКО, так и для общества;
- ✓ предоставлять ресурсы организациям, которые успешно продвигают общественные ценности;
- ✓ требовать подотчётности не только от фондов и посредников, но также от многочисленных индивидуальных доноров.

Источник: Nonprofit Quarterly, http://www.nonprofitquarterly.org/phi…

2) БУДЕТ ЛИ В НКО-СЕКТОРЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ЛИДЕР?

Британский Центр изучения Третьего сектора (Third Sector Research Centre) опубликовал отчёт «Возможно ли стратегическое лидерство в Третьем секторе? Лидеры, за которыми никогда не пойдут все НКО» (A strategic lead for the third sector? Some may lead, but not all will ever follow). Основываясь на исследованиях, проведённых в течение последних четырёх лет, авторы документа обсуждают перспективы организаций, претендующих на роль лидеров НКО-сектора.

Некоммерческий сектор объединяет «под одной крышей» такое необозримое множество субъектов, инициатив и организаций с разными миссиями, что можно вообще усомниться в том, что речь идёт о «секторе». Авторы документа Роб Макмиллан (Rob Macmillan) и Хизер Бакингем (Heather Buckingham) напоминают о событиях отдалённого и ближайшего прошлого, когда некоммерческое сообщество не смогло выработать единую позицию и выступить в защиту общих интересов. В отчёте приведены примеры, которые указывают на, что «зонтичные» НКО (формирующие инфраструктуру в различных сферах деятельности) порой выглядят более значительными по сравнению с организациями, выступающими от имени всего сектора. Таким образом, горизонтальные структуры, выполняющие широкие представительские функции, по степени «популярности» среди НКО во многом уступают вертикальным организационным формам конкретных сегментов деятельности. А небольшие местные организации за пределами Лондона вообще считают, что национальные НКО не замечают их потребностей. Однако правительство и местные органы власти не любят взаимодействовать с множеством НКО, отдавая предпочтение тем организациям, которые способны общаться от имени целого сектора или всех НКО, действующих на конкретной территории. Этот, казалось бы, очевидный и обыденный нюанс может стать поводом для серьёзной борьбы за лидерство между крупными и влиятельными НКО. Но каким бы ни был новый лидер, повести за собой и сплотить целый сектор он сегодня не сможет. Исследователи считают, что некоммерческому сообществу необходимо соглашение, которое определит общие ценности и приоритеты, отражающие стремление НКО «информировать власть о реальном положении дел в обществе» и воплощать идею социальной справедливости.

Источники: Civil Society Media Ltd, http://www.civilsociety.co.uk/governa...
Third Sector, http://www.thirdsector.co.uk/bulletin...

VI. КОММУНИКАЦИИ

1) ЧТО ДОЛЖНА СОДЕРЖАТЬ ПОЛИТИКА ПО РАБОТЕ В СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА

Проведение кампаний в социальных медиа и общение с целевыми аудиториями в режиме онлайн – это шанс приблизиться к выполнению социально значимой миссии. Чтобы освоить эту возможность, избежать ошибок и не тратить время понапрасну, НКО могут разработать специальную политику. В этом им помогут рекомендации от компании Idealware.

- *Определите, какая политика наиболее приемлема для вашей организации*. Политика работы в социальных медиа создаётся с учётом индивидуальных потребностей НКО. Для одних организаций это концепция принятия самостоятельных решений, а для других - подробные инструкции для тех, кто размещает контент и взаимодействует с аудиториями виртуального мира. Одни организации привлекают к продвижению бренда не только сотрудников, но и многочисленных волонтёров, а другие стремятся предвосхитить возможные конфликты и предупреждают о том, что точка зрения «коммуникатора» может не совпадать с мнением НКО.
- *Используйте виртуальное пространство для продвижения ценностей*. Обозначьте миссию НКО и, затем, ценности, которые организация стремится донести до своих стейкхолдеров.

- *Распределите обязанности*. Назначьте ответственных за общение в Твиттере, подготовку статей для Фейсбука и т.д. Наличие команды упорядочит работу по реализации медийной стратегии.
- *Урегулируйте вопросы, связанные с созданием / размещением контента*. Приоритетом должны быть материалы, имеющие прямое отношение к миссии и ценностям НКО. Помимо этого, укажите темы, которые организация не может освещать на своих внешних ресурсах.
- *Установите порядок обеспечения обратной связи*. Не допускайте отключения опции «Комментарий». Любые мнения пользователей – это возможность укрепить бренд НКО или предвосхитить урон репутации. Разработайте алгоритмы действий для типичных ситуаций.
- *Разработайте меры защиты информации клиентов*. Изучите действующие политики конфиденциальности и дополните их специальными положениями, отражающими специфику работы организации в социальных медиа.
- *Определите условия использования ваших материалов третьими сторонами*. Некоторые организации не разрешают распространять свои публикации без предварительного согласия. Если ваша НКО стремится к большей открытости, то можно предусмотреть частичный контроль, либо воспользоваться практикой Creative Commons.
- *Чётко обозначьте грань между личным и профессиональным*. Социальные медиа – это всегда личное общение. Ваши сотрудники могут не только иметь собственные страницы в социальных сетях, но и использовать их для обсуждения вопросов, связанных с работой НКО. Это нежелательная практика, поэтому политика должна содержать соответствующие ограничения.

Политика не может предусмотреть регламенты на все случаи жизни, но зато может структурировать работу в социальных медиа. Чтобы получать максимальную отдачу от общения с целевыми аудиториями, обновляйте документ по мере накопления опыта.

Источник: TechSoup, http://www.techsoup.org/Support/Artic...

2) КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЛЯ ОЦЕНКИ КОНТЕНТНОГО МАРКЕТИНГА

Если вы создаёте контент в целях просвещения аудитории, укрепления доверия пользователей и усиления их готовности сотрудничать с вашей НКО, значит, вы занимаетесь контентным маркетингом. Данное направление нуждается в постоянной оценке и корректировке. Чтобы решить эту задачу, директор по маркетингу канадской компании Uberflip Нил Бхапкар (Neil Bhapkar) советует воспользоваться ключевыми показателями эффективности (KPIs).

Аудитория	***1. Количество уникальных визитов***. Стандартный показатель, с помощью которого можно (a) выяснить, какой контент наиболее интересен читателю, и (b) отслеживать тенденции на протяжении определённых периодов времени. ***2. География***. Если вы знаете, где больше всего читают ваш контент, то сможете направить больше ресурсов в места концентрации вашей аудитории. Пользуйтесь инструментами Google Analytics! ***3. Мобильная аудитория***. Если вы знаете, как (с помощью каких устройств) читается ваш контент, то, значит, можете своевременно позаботиться о соответствующем дизайне.
Интерес	***4. Показатель отказов / время на изучение контента***. Если 15 000 пользователей изучают материал объёмом в 30 страниц примерно 12 секунд, значит контент «не зацепил» аудиторию. Это намёк на то, что пора освоить элементы отзывчивого дизайна (responsive design). ***5. Карты активности.*** Чтобы выяснить, какие разделы страницы наиболее интересны вашей аудитории, воспользуйтесь инструментом CrazyEgg. ***6. Количество посещений страницы***. Сравнивая количество уникальных визитов (KPI № 1) с количеством посещений страницы, вы сможете узнать, насколько часто пользователи возвращаются на вашу страницу.
Отклик	***7. Комментарии.*** Всегда предлагайте пользователям озвучить мнение о материале или продукте. Для НКО, которая выполняет социально значимую миссию, ценными являются как положительные, так и отрицательные отзывы. ***8. Отправка ссылок другим пользователям.*** На протяжении всего контента используйте виджеты, позволяющие отправлять ссылку пользователям всех популярных сетей.

Контентный маркетинг открывает возможности для укрепления бренда и расширения аудитории сторонников. Инвестируя ресурсы в это перспективное направление, любая организация надеется оправдать свои затраты. Чтобы избежать разочарований, пользуйтесь KPIs и действуйте обдуманно!

Источник: Content Marketing Institute, http://contentmarketinginstitute.com/...

3) СОВЕТЫ ФАНДРАЙЗЕРА: ВЕБ-САЙТ ПОВЫШЕННОЙ КОМФОРТНОСТИ

Дизайнеры коммерческих веб-сайтов заботятся о том, чтобы посетители могли без труда найти нужный продукт, изучить его описание, и оплатить покупку. Выполнение этих условий называется «удобством пользования» (usability). Американский эксперт в сфере фандрайзинга советует воспользоваться данным подходом для привлечения и удержания доноров.

Глава фандрайзингового агентства Achieve Деррик Фельдманн (Derrick Feldmann) рассказывает о параметрах эргономичного веб-сайта и раскрывает их значение с помощью проверочных вопросов:

1. *Понятность:* Насколько ясно и точно обозначена миссия и цель вашей организации? Понятно ли потенциальному донору, почему организация обращается за поддержкой, и каким образом пожертвование поможет целевой аудитории НКО? Созданы ли условия, позволяющие донору «включиться» в работу НКО с первого посещения сайта?
2. *Оперативность:* Сможет ли потенциальный донор перевести пожертвование без каких-либо затруднений? Насколько оперативен данный процесс? Позволяет ли он не упустить мимолётное желание пользователя поддержать организацию? Является ли благотворительное намерение следствием изучения информации, предназначенной для мотивации пользователя?
3. *Запоминаемость:* Если донор возвращается на сайт НКО через некоторое время, то удаётся ли ему воспроизвести действия, выполненные во время последнего визита? Оказался ли предыдущий опыт настолько впечатляющим, что донор готов вернуться, узнать больше и, возможно, пожертвовать более значительную сумму?
4. *Блуждание:* Насколько часто особенности навигации сайта ставят потенциальных доноров в тупик? Влияют ли эти трудности на готовность посетителей перевести средства? Может ли НКО устранить проблемы навигации, предложив донорам более удобные инструменты и/или дополнительные инструкции?
5. *Удовлетворённость:* С каким настроением доноры покидают веб-сайт НКО? Считают ли они, что получили полезные дополнительные знания? Довольны ли они процедурой перевода пожертвования и своим опытом работы с вашим сайтом?

Таким образом, «удобство пользования» - это не только технический термин. Это образ мышления, способный обеспечить действующим и потенциальным донорам необходимые условия для расширения кругозора и конструктивного взаимодействия с организацией.

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

VII. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

1) НОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ: ИТ В НЕКОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ

Компьютеры, сетевая инфраструктура и программное обеспечение – это те самые информационные технологии (ИТ), которые при хорошем подходе должны способствовать экономии средств и повышению качества услуг НКО. Чтобы выяснить, как обстоят дела в британском НКО-секторе, провайдеры ИТ-услуг провели онлайн опрос, в котором приняли участие 140 благотворительных организаций.

Charity Technology Trust (CTT), Adapta Consulting, IT4Communities, LASA и Worshipful Company of Information Technologists – это консорциум провайдеров ИТ-услуг, которые консультируют НКО на условиях pro bono или оплаты «по усмотрению благополучателя». С помощью опроса данные

организации получили более полное представление о том, каким образом их некоммерческие клиенты используют ИТ для решения управленческих задач и повышения эффективности. Оказалось, что практика применения ИТ в НКО-секторе пока оставляет желать лучшего:

- 67% респондентов (94 НКО) не имеют штатных ИТ-специалистов;
- 58% НКО поручают решение некоторых (или всех) задач провайдерам ИТ-услуг; а 64% НКО обращаются к консультантам, рискуя приобрести услуги по слишком высокой цене;
- Как правило, ИТ-системы используются для развития программ / услуг НКО, но не находят широкого применения в повседневной работе организаций;
- Стоимость ИТ и ограниченный доступ к необходимым услугам являются основными препятствиями для более широкого применения ИТ в НКО-секторе (несмотря на существование решений, позволяющих экономить значительные средства – облачные технологии и т.п.);
- Наличие ИТ-стратегии заметно повышает шансы оправдать инвестиции в ИТ и получить лучшие социальные результаты.

Это лишь некоторые из пространного списка выводов, озвученных в «Отчёте о результатах опроса об использовании информационных технологий в благотворительных организациях» (Report on a survey of charitable organizations' use of information technology). Благодаря исследованию участники консорциума смогут понять, в каких услугах больше всего нуждаются некоммерческие организации, и предложат им необходимое обучение и поддержку.

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

VIII. УПРАВЛЕНИЕ

1) КАКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПРАКТИКА НКО

В своей диссертации научный сотрудник Университета Миссури-Канзас (University of Missouri-Kansas) Фредрик О. Андерсон (Fredrik O. Andersson) обозначил новые горизонты для учёных и практикующих специалистов, которые постоянно ищут ответы на два важных вопроса: Какой должна быть управленческая практика в НКО-секторе? И как должны действовать советы директоров НКО, чтобы организация добилась успеха?

- *Задача 1. Расширить толкование понятия «управленческая практика» (governance)*, заострив внимание на том, что оно гораздо шире понятия «совет директоров» (Board of Directors). «Управление» и «деятельность совета директоров» зачастую используются как синонимичные термины, хотя таковыми не являются. Совет директоров (СД) – это структура, созданная для управления, а управление – это процесс, охватывающий несколько функций и определённый круг причастных сторон, таких как доноры, эксперты, «серые кардиналы» в лице экс-руководителей, представители сообщества и т.д. Эти стейкхолдеры, как правило, находятся за пределами зала заседаний СД, но могут влиять на решения и деятельность организации. Известный американский учёный Дэвид Ренц (David Renz) называет круг данных субъектов «господствующей (правящей) коалицией» [«dominant (governance) coalition»]. Однако о структуре и внутренней динамике подобных коалиций мы пока знаем очень мало. Помимо этого, следует лучше изучить характер взаимосвязей между более крупными компонентами системы управления, такими как законодательство, политика, стандарты, режимы финансирования и т.д.
- *Задача 2. Изучить новое явление – многоуровневое управление.* В силу развития цифровых и сетевых технологий управление достаточно быстро выходит за рамки организаций и становится мульти-организационным. Теоретически, сетевое управление и координация открывают широкие перспективы для обучения, рационального использования ограниченных ресурсов и развития компетенций, необходимых для решения социальных проблем. Однако с заявлениями

об эффективности многоуровневого управления спешить не стоит. Сначала надо прояснить способы управления структурами, очень слабо напоминающими организацию, и понять, кто именно выполняет функции контроля / подотчётности, и решает – что, как и когда делать.

- *Задача 3. Выяснить, каким образом видоизменяются управленческие функции в новых, гибридных формах организаций*, таких как социальные предприятия, партнёрства государства и частного сектора, квази-государственные организации и т.д. То есть, учёные должны разобраться, что происходит с организационной структурой, когда соединяются разные или даже конкурирующие институциональные логики.
- *Задача 4. Изучить влияние идеи социального предпринимательства на управленческую практику НКО.* В последнее время много говорится о том, что социальное предпринимательство – это верный путь к устойчивым социальным изменениям. В связи с этим общество ждёт от советов директоров НКО «большей предприимчивости», т.е. – изменения управленческой практики. Однако предпринимательская инициатива всегда сопровождается риском и неопределенностью. Рисковать или не рисковать советам директоров, от которых общество ждёт подотчётности и рационального использования доверенных ресурсов? Наука должна срочно заняться решением этой дилеммы.

В заключении Фредрик О. Андерсон подчёркивает, что постоянная эволюция НКО-сектора требует от учёных развития методик, предназначенных для изучения управленческой практики и деятельности СД. Это ещё одна важная задача, которую управленческая наука не должна откладывать в долгий ящик.

Источник: Nonprofit Quarterly, http://www.nonprofitquarterly.org/gov...

2) ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ С ДАЛЬНИМ ПРИЦЕЛОМ

Чтобы добиться устойчивых социальных результатов, некоммерческим организациям необходимо совмещать обучающий процесс с техниками распространения новых знаний среди различных целевых аудиторий. Варианты практического воплощения данного подхода подсказывает консалтинговая организация Bridgespan Group (США).

В ходе серии фокус-групп со специалистами НКО и фондов (более 200 участников) эксперты Bridgespan Group определили основные задачи, которые некоммерческие организации стремятся решить посредством обучения (см. матрицу). НКО может сконцентрировать усилия на одной или нескольких задачах, и её успех будет во многом зависеть от обучающих технологий. Но чтобы новые знания закрепились и нашли лучшее применение, решение каждой из четырёх задач должно сопровождаться использованием техник, позволяющих транслировать знания как внутренним, так и внешним аудиториям:

1) *Задача 1. Перспективные идеи / Укрепление культуры и практики обучения.* Поощряйте поиск идей, опираясь на группы единомышленников, которые складываются естественным образом, а не по приказу. Идеи лучше всего передаются в процессе «живого общения», т.е. в ходе заседаний, «творческих мастерских» и т.п. Не каждая идея способна улучшить результаты НКО, но члены коллектива должны знать, что организация ценит их инициативы и мнения.
2) *Задача 2. Успешная практика / Повышение эффективности.* Для распространения успешного опыта необходима технология, позволяющая информировать более широкую

аудиторию (коллег в профессиональном сообществе, участников программ и т.п.) на постоянной основе. Это может быть интернет-платформа, внутренняя сеть или что-то другое. Не создавайте слишком сложных систем. Ресурс должен быть прост и удобен в использовании. Тогда заинтересованные участники всегда будут в курсе событий и смогут координировать действия в дистанционном режиме.

3) *Задача 3. Сотрудничество / Совместное обучение*. Передавайте знания в процессе повседневного общения с партнёрами. Проясните роли и функции участников взаимодействия. НКО должна иметь отчётливое представление о том, какие знания она транслирует и почему. В результате подобной работы обычно появляются единые стандарты или руководства, отражающие потребности всех участников. Структуры совместного обучения могут представлять собой сочетание живого общения, виртуальных дискуссий, тренингов и специальных проектов.
4) *Задача 4. Влияние / Развитие отрасли в целом*. Если вы научились конструктивно общаться со своими партнёрами, то почему бы не поделиться знаниями с целым сектором? Воспользуйтесь блогами или другими медийными и виртуальными сервисами. Рекламируйте свои предложения и ресурсы в ходе событий, где собираются представители целевых аудиторий. Сформируйте круг друзей, которые помогут привлечь внимание к вашим инициативам. Следите за тем, чтобы ваши публикации содержали не только полезные советы, но и озвучивали мнение коллег и экспертов, действующих за пределами вашей организации.

Источник: Nonprofit Quarterly, http://www.nonprofitquarterly.org/man...

IX. HR

1) ПРИРОДА ДИСКРИМИНАЦИИ В НКО-СЕКТОРЕ

Экономическая дискриминация в НКО выражается в несправедливой оплате труда и активной пропаганде работы «на общественных началах». Профессора Университета штата Мичиган (The University of Michigan) обсуждают причины, по которым подобные явления не встречают коллективного отпора со стороны работников НКО-сектора.

В научной работе «Экономия бюджета за счёт социальной эксплуатации: Почему трудные времена для одних людей труднее, чем для других» (Balancing the Budget through Social Exploitation: Why Hard Times Are Even Harder for Some) Джон Тропман (John Tropman) и Эмили Никлетт (Emily Nicklett) утверждают, что в НКО-секторе искусственно занижается зарплата женщин и работников гуманитарных служб. Кроме того, НКО пытаются сэкономить бюджет за счёт волонтёров, которым заранее уготована судьба бесплатной рабочей силой. Не подвергая сомнению важнейшую роль добровольчества, авторы документа, тем не менее, отмечают, что НКО зачастую не способны разъяснить общественности реальную стоимость работ по созданию социальных ценностей. В итоге НКО не находят понимания со стороны общества и начинают платить своим сотрудникам как можно меньше, а филантропы не видят смысла в развитии кадрового потенциала таких организаций. Правительство могло бы изменить положение дел с помощью налоговых стимулов, однако оно тоже пользуется ситуацией для приобретения социальных услуг по максимально низким ценам. Гражданское общество не справляется с таким экономическим давлением, потому что общественный договор (предполагающий совместную ответственность всех субъектов) нарушен, и люди больше не спешат на помощь друг другу. И это большая ошибка, так как в условиях рецессии желание сэкономить за счёт НКО будет усиливаться, и старая как мир социальная эксплуатация затронет всех представителей некоммерческого сообщества.

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

X. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

1) ОПЫТ США ДЛЯ РАЗВИТИЯ БРИТАНСКОГО РЫНКА СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

Правительство Соединённого Королевства готово посвятить социальным инвестициям значительные суммы, однако желающих принять возвратные средства пока маловато. Чтобы сбалансировать спрос и предложение, эксперты рекомендуют обратиться к опыту американского Фонда социальных инноваций (Social Innovation Fund), который всего за три года подготовил соискателей инвестиций и распределил 137 млн. федеральных средств.

Мировым лидером в сфере социальных инвестиций по праву считается британское правительство, а его авангардом - банк Big Society Capital. С помощью частных посреднических организаций банк планирует инвестировать 600 млн. фунтов стерлингов в социальные облигации (Social Impact Bonds / SIBs) или иные схемы оплаты по итогам выполнения программ (pay-for-success). Таким образом, рыночное «предложение» в Соединённом Королевстве оформлено весьма убедительно, а вот со «спросом» (наличием перспективных соискателей инвестиций) есть некоторые проблемы. Исследование, проведённое фондом венчурной филантропии Impetus Trust, показало, что в инновационном и хорошо развитом НКО-секторе Великобритании (a) не наблюдается стремления к получению поддержки в виде инвестиций; и (b) ощущается нехватка показателей, которые могли бы привлечь внимание британских инвесторов перспективами социальных изменений. Чтобы подступиться к этим проблемам, фонд Impetus Trust изучил передовой опыт разных стран и остановил свой выбор на инновационной модели правительственного грант-мейкинга, которую использует американский Фонд социальных инноваций (SIF). Особенность модели заключается в том, что правительственные гранты (которые распределяются через посредников) софинансируются другими заинтересованными сторонами в соотношении 1:3. В частности, 150 млн. федеральных долларов привлекли дополнительные финансы в размере 350 млн., которые сложились из бюджетных средств американских штатов и частных вкладов. Некоммерческие организации (исполнители социальных программ) получают гранты для развития своего потенциала и создания стратегии распространения успешного опыта. Особое внимание фонд SIF уделяет разработке показателей, которые инвесторы расценивают как обоснование ожидаемых социальных результатов и финансового возврата от инвестиций. Британское правительство тоже предоставляет «гранты на развитие организационного потенциала» (capacity-building grants), но не располагает сведениями, которые могли бы показать, что НКО стали менее зависимы от грантов (невозвратных средств). В связи с этим авторы отчёта «От социальных инноваций к социальным инвестициям: Учимся на опыте США» (From Social Innovation to Social Investment: Learning from US) предлагают приступить к освоению американской модели с формирования специализированного грантового фонда, который (1) займётся поиском социальных новаторов, (2) пробудит в них «аппетит» к новым финансовым схемам, и (3) подготовит к сотрудничеству с инвесторами.

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

XI. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

1) ФИЛАНТРОПИЯ КОРПОРАЦИЙ В РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАНАХ

Корпоративная филантропия в условиях развитой экономики - это сложная и многогранная деятельность. А как обстоят дела в развивающихся странах? Официальных данных маловато, но журнал Alliance провёл блиц-интервью с экспертами, и попытался прояснить ситуацию.

Корпоративная филантропия (КФ) развивалась по мере приватизации государственной собственности, накопления состояний и появления богатых людей. Вместе с новым видом

собственности возникали трудовые конфликты и проблемы природопользования. Бизнесу развивающихся стран пришлось заботиться о своём имидже и демонстрировать обществу корпоративную социальную ответственность (КСО). Тем не менее, многие наблюдатели считают, что большая часть инициатив бизнеса была продиктована благотворительными намерениями. Во многих странах (таких как Бразилия, Россия, Индия и ЮАР) история КФ более продолжительна. Индийская КФ, например, проходит очередной этап развития, который ознаменовался принятием закона, обязывающего компании направлять на благотворительность не менее 2% прибыли.

По мнению экспертов, сегодня в Мексике и в Арабском регионе наблюдается «стремительный рост КФ», а в ЮАР прогресс выражается более конкретно - средства бизнеса составляют 25% от общего объёма финансовой помощи НКО-сектору. В Индонезии компании тоже проявляют активность, но стараются не афишировать свою благотворительность; и т.д. Тон задают многонациональные корпорации. Их к этому подталкивают общественные ожидания, давление со стороны государства, а также желание улучшить имидж (заодно повысив продажи) и снизить воздействие на экологию и общество. Мотивация национальных компаний тоже простригается гораздо дальше обыденного стремления к экономической выгоде. В Нигерии, например, крупные корпорации развивают социальную инфраструктуру, потому что правительство не готово или не способно взять на себя подобные заботы; а 30 крупнейших компаний, зарегистрированных на Фондовой бирже Стамбула, предпочитают поддерживать культуру и искусство (23%), образование (18%) и спорт (10%). Многие корпорации приветствуют добровольческие инициативы и программы благотворительных отчислений с зарплаты (зачастую на условиях софинансирования). Что касается корпоративных и семейных фондов, то в Индонезии, в Арабском регионе и в Китае между этими организационными формами нет чётких различий, чего нельзя сказать об Индии и ЮАР, где семейная филантропия никак не связана с корпоративной. А в Бразилии семейные фонды не интересуются социальными инвестициями, и за это государство не балует их налоговыми льготами. Турецкое правительство «не мешает» бизнесу вкладываться в социальную сферу, но каких-либо условий или пожеланий не озвучивает. Примерно так же выглядит ситуация в Индии, но это не надолго, так как закон о КСО уже на походе. А в ЮАР действует не только закон, но и целый ряд отраслевых кодексов / корпоративных уставов, которые обязывают бизнес заботиться о местных сообществах. Правительства Китая и Бразилии никого ни к чему не принуждают, но «очень приветствуют КСО». К сожалению, пока ни одна из стран не может похвастаться совершенной системой налоговых стимулов. Зато весьма отрадно то, что корпорации развивают партнёрства - не только в своих отраслях, но и на межсекторном уровне. Благодаря этому укрепляется репутация корпоративного сектора, и расширяются связи компаний с населением. Однако в силу отсутствия надлежащей системы мониторинга и оценки результатов, КФ пока воспринимается как «неизведанная земля». Некоторые эксперты считают, что вклад бизнеса в общество станет заметнее, если компании пополнят ряды социальных инвесторов и начнут активнее поддерживать инновации.

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