Evolution & Philanthropy

Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 11 (41),ноябрь 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) Филантропия Австралийских фондов: как используются благотворительные средства 5
До сегодняшнего дня законодательство Австралии не требовало от фондов отчётности об использовании благотворительных ресурсов. Чтобы выяснить, какие инициативы получают финансовую поддержку, специалисты Азиатско-Тихоокеанского центра социальных инвестиций и филантропии (The Asia-Pacific Centre for Social Investment & Philanthropy) и Центра социальных преобразований (The Centre for Social Impact) проанализировали гранты двенадцати австралийских фондов за период с 2009 по 2011 гг.

II. GR 5

1) Индия ограничивает приток иностранного капитала в НКО-сектор 5
Правительство Индии заморозило счета Индийского общественного форума (The Indian Social Action Forum / INSAF), объяснив своё решение тем, что правозащитная деятельность организации «противоречит государственным интересам». Форум оказался одной из многих НКО, которые попали под действие нового постановления, ограничивающего возможности для получения зарубежного финансирования.
2) Лучшие намерения губят старую добрую традицию 6
Начиная с 1961 года, американские госслужащие ежегодно участвуют в Единой федеральной благотворительной кампании (The Combined Federal Campaign), которая за долгие годы стала источником постоянных доходов для десятков тысяч НКО. Чтобы снизить затраты на проведение акции и усилить надзор за распределением привлечённых ресурсов, Администрация президента Обамы в 2011 году создала специальную комиссию, которая разработала целый ряд вполне логичных предложений. Однако некоторые рекомендации в этой «бочке мёда» полностью испортили настроение некоммерческому сообществу.

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ 7

1) Открытые данные: правила расширения доступа к информации 7
Создание богатой палитры достоверных аналитических данных - это важная часть процесса, нацеленного на поиск вариантов и способов решения комплексных социальных проблем. Чтобы ускорить формирование доступных информационных массивов, эксперт международной организации Palantir Technologies Энди Исааксон (Andy Isaacson) озвучил участникам Саммита Большой восьмёрки - 2013 (G-8 Summit) пять условий «демократизации данных».
2) Неудача – повод действовать 7
Чтобы участники социальных преобразований не повторяли ошибок друг друга, американская ассоциация «Грант-мейкеры за эффективность организаций» (Grantmakers for Effective Organizations / GEO) провела Фестиваль неудач (Fail Fest) и подготовила рекомендации, которые помогут филантропическим организациям не только открыто обсуждать «уроки неудачного опыта», но и переводить результаты дискуссий в конкретные действия.

IV. СТРАТЕГИЯ 8

1) Понимание роли НКО в преобразовании общества – шаг к эффективной стратегии 8
Чтобы выполнение программ и/или распространение передового опыта привело к желаемым социальным изменениям, некоммерческим организациям следует чутко реагировать на внешние обстоятельства и своевременно корректировать траекторию движения к результату. В статье предлагаются пять ролей, которые НКО могут использовать для осознания своего предназначения и создания гибкой организационной стратегии.
2) Особое мнение: отказавшись от конкурсов, сфера филантропии ничего не потеряет 9
Директор Фонда Мулаго (The Mulago Foundation) Кевин Старр (Kevin Starr) много лет наблюдал за проведением конкурсов, церемоний награждения и вручения разнообразных премий, и пришёл к выводу, что у подобных форм работы (за небольшим исключением) недостатков гораздо больше, чем преимуществ...

3) Важная задача для региональных ассоциаций грант-мейкеров 10
В 2011 году американский Национальный комитет ответственной филантропии (The National Committee for Responsive Philanthropy / NCRP) изучил деятельность 34 региональных ассоциаций грант-мейкеров и пришёл к заключению, что данные объединения положительно влияют на филантропическую практику. Чтобы увеличить вклад институтов филантропии в развитие НКО-сектора, эксперты советуют ассоциациям усилить пропаганду «гибкой поддержки некоммерческих организаций», которая заключается в финансировании деятельности «общего характера» (general operating support), обеспечивающей надёжную опору для всех программ и направлений работы НКО.
4) Критика: стратегии фондов не учитывают мнений НКО и сообществ 11
Стратегическая филантропия складывается из точной постановки целей; стратегии, основанной на доказательствах; из оценки прогресса; и своевременной корректировки курса. Чтобы добиться лучших результатов, фонды стараются действовать стратегически. Однако американский эксперт Уильям Шамбра (William Shambra) утверждает, что они слишком увлекаются дорогостоящими оценочными исследованиями, не прислушиваются к своим ключевым стейкхолдерам, и фактически навязывают НКО-сектору свою повестку дня.

V. ФАНДРАЙЗИНГ 11

1) Ценная информация для успешной работы с различными группами доноров 11
В сообществе американских доноров происходят значительные демографические изменения. В связи с этим эксперты рекомендуют некоммерческим организациям и фандрайзерам пересмотреть политику взаимодействия со своими сторонниками и внимательно изучать их ожидания, особенности и потребности.

VI. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ 12

1) Планируя оценку, изучайте результаты проведённых исследований 12
НКО тратят массу времени и сил на поиск ресурсов для оценочных исследований, не подозревая о том, что эффективность их программных стратегий неоднократно доказана другими организациями. Это означает, что в некоторых случаях НКО могут не проводить оценку, ссылаясь в отчётах на существующие документы. А чтобы отказ от оценки был обоснованным, эксперты рекомендуют воспользоваться проверочными вопросами.
2) Создавая Теорию изменений, не допускайте ошибок 13
Желая упорядочить процессы социально значимой деятельности и отчётности перед стейкхолдерами, некоммерческие организации разрабатывают Теории изменений (ТИ), которые, к сожалению, не всегда оправдывают ожидания своих создателей. Эксперты американской консалтинговой организации Bridgespan Group проанализировали ошибки своих клиентов и подготовили инструкции, которые помогут повысить качество ТИ.
3) Постоянно общаясь с грантополучателями, фонды становятся эффективнее 14
Центр эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy; США) оценил практику применения инструмента GPR (Grantee Perception Report / «Отзывы получателей грантов») и выяснил, что систематическая работа фондов по изучению мнений поддержанных НКО в большинстве случаев способствует своевременной корректировке благотворительных стратегий и получению лучших социальных результатов.

VII. СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ 14

1) Что надо знать о «жителях» социальных сетей 14
Основываясь на демографических характеристиках американского интернет-сообщества, аналитическое агентство BI Intelligence оценило популярность крупнейших социальных медиа среди американцев разного возраста, пола и достатка. Данные сведения помогут некоммерческим организациям сформировать полноценное представление об аудитории социальных сетей и правильно построить работу в виртуальном мире.

VIII. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ 15

1) Не заваливайте офис оргтехникой 15
Эксперты американской организации Idealware (США) рекомендуют некоммерческим организациям активнее использовать цифровые устройства (ноут-буки, смартфоны, планшеты), которые находятся в личном пользовании сотрудников. Данный подход, известный как BYOD (Bring Your Own Device - «Принеси свой девайс»), снижает затраты на содержание оргтехники и повышает производительность командной работы.

IX. УПРАВЛЕНИЕ 16

1) Как вдохнуть жизнь в совет директоров 16
При хорошем подходе совет директоров становится для некоммерческой организации источником ресурсов развития и надёжной опорой в трудные времена. Поэтому сегодня управление отношениями с высшим руководящим органом становится делом первостепенной важности. Чтобы лидеры НКО смогли подступиться к решению этой задачи, эксперты Гарвардского университета (Harvard University) рекомендуют воспользоваться двумя советами.

X. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ 17

1) Правила распространения социальных инноваций 17
Всемирная сеть предпринимателей Ashoka в партнерстве с ассоциацией «Грант-мейкеры за эффективность организаций» (GEO; США) оценила работу 35 социальных предприятий-участников трехгодичной программы Ashoka Globalizer, и на основе полученной информации разработала правила распространения инновационных решений.
2) Что такое венчурная филантропия 17
В последние годы мы часто слышим о разных видах филантропии – стратегической, каталитической, венчурной и т.д. Чтобы внести некоторую ясность, Европейская ассоциация венчурной филантропии (The European Venture Philanthropy Association / EVPA) посвятила одно из своих заседаний толкованию термина, который определяет содержание и смысл её работы…
3) Сведения о социальных предприятиях доступны всем заинтересованным субъектам 18
Индекс социального предпринимательства RBS SE100 Index, разработанный британской компанией Matter&Co при поддержке банка RBS (The Royal Bank of Scotland), на протяжении четырёх лет существовал в формате ежегодного отчёта, а в 2013 году стал онлайн инструментом. Заинтересованные пользователи осваивают новые возможности…

XI. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ 19

1) Корпоративная гражданственность: слагаемые успеха 19
Американская консалтинговая организация TCC Group разработала концепцию развития корпоративной гражданственности, в которой обозначены основные аспекты и ключевые элементы данного процесса. Прежде всего, речь идёт об активной позиции руководства компании, укреплении организационной культуры, формировании единых ценностей и создании продуманной стратегии.
2) Оценка корпоративных инвестиций в сообщество – требование времени 20
Определить ценность местных корпоративных программ непросто, однако для компаний это единственная возможность показать своё ответственное отношение к миру и завоевать доверие внутренних и внешних стейкхолдеров. Чтобы откликнуться на данный запрос, международные и национальные организации разработали целый ряд концепций и руководств, которые помогают многим компаниям оценить ресурсный вклад и социальную эффективность инвестиций в те сообщества, которые являются местами дислокации их бизнеса.

XII. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО 21

1) Недобровольное добровольчество 21
Бизнес-школа университета Сэмфорда (The Samford University) изучила опыт штата Мериленд, где учащиеся старших классов средних школ обязаны отработать для общества не менее 75 часов. Исследование показало, что подобные меры не пробудили в молодёжи гражданских чувств, а наоборот – понизили заинтересованность в общественной работе.

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) ФИЛАНТРОПИЯ АВСТРАЛИЙСКИХ ФОНДОВ: КАК ИСПОЛЬЗУЮТСЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ СРЕДСТВА

До сегодняшнего дня законодательство Австралии не требовало от фондов отчётности об использовании благотворительных ресурсов. Чтобы выяснить, какие инициативы получают финансовую поддержку, специалисты Азиатско-Тихоокеанского центра социальных инвестиций и филантропии (The Asia-Pacific Centre for Social Investment & Philanthropy) и Центра социальных преобразований (The Centre for Social Impact) проанализировали гранты двенадцати австралийских фондов за период с 2009 по 2011 гг.

В отчёте «Как используются финансовые ресурсы: Частные богатства на благо общества» (Where the Money Goes: Private wealth for public good) представлены результаты анализа 4 119 грантов, общая сумма которых составила 207,3 млн австралийских долларов:

- Финансовый кризис отрицательно повлиял на средние годовые объёмы грантовых пулов. Если в 2009 году австралийские фонды в среднем распределяли в виде грантов по 6,69 млн долларов, то в 2011-ом этот показатель снизился до 5,06 млн долларов.
- Ежегодно обследованные фонды предоставляли всего лишь несколько крупных грантов и дополняли их малыми пожертвованиями, не превышающими 50 000 или даже 10 000 долларов.
- Приоритеты фондов распределились следующим образом: здравоохранение и медицинские исследования – 23,6%; борьба с бедностью и помощь малоимущим – 16,8%; поддержка коренного населения – 10,9%; искусство, культура и гуманитарные науки – 10,7%. Наименее популярным оказалось «обеспечение достойного будущего пожилым людям» - всего 1%.
- Для развития потенциала некоммерческих организаций, создания эндаумент-фондов и ресурсных центров фонды предоставили всего 25 грантов на общую сумму в 1 млн долларов.

Исследование показало, что фонды очень редко выполняют совместные программы и практически не сотрудничают друг с другом. Партнёрские отношения, как правило, выстраиваются с отдельными организациями-получателями финансирования. Кроме того, фонды накопили значительный объём разнообразных данных, которые не выходят за пределы организаций. Во многих странах свободная циркуляция информации позволяет избежать двойного финансирования и помогает обнаружить те сообщества или сферы деятельности, которые нуждаются в поддержке больше всего. Однако австралийские фонды этими возможностями пока не воспользовались. В связи с этим эксперты рекомендуют разработать классификацию грантов и создать единую базу данных. Тогда филантропия фондов Австралии обретёт некоторые отчётливые очертания и станет более прозрачной. Отчёт подготовлен при поддержке Фонда Майера (The Myer Foundation) и корпоративного фонда развития сообществ Telstra Foundation.

Источник: Alliance magazine, http://philanthropynews.alliancemagaz...

II. GR

1) ИНДИЯ ОГРАНИЧИВАЕТ ПРИТОК ИНОСТРАННОГО КАПИТАЛА В НКО-СЕКТОР

Правительство Индии заморозило счета Индийского общественного форума (The Indian Social Action Forum / INSAF), объяснив своё решение тем, что правозащитная деятельность организации «противоречит государственным интересам». Форум оказался одной из многих НКО, которые попали под действие нового постановления, ограничивающего возможности для получения зарубежного финансирования.

Индия начала сокращать объёмы внешней помощи ещё в 2005 году, но зарубежная поддержка оставалась источником дохода для многих НКО. Так, в 2011 году основные доноры – США, Великобритания и Германия – поддержали примерно 22 000 НКО на общую сумму в 2 млрд долларов. Однако в 2012 году произошли события, которые разрушили взаимопонимание между индийским правительством и международными агентствами. Премьер-министр Индии Манмохан

Сингх заявил о том, что некоторые американские организации активно поддерживают протестные движения, препятствующие возведению АЭС «Куданкулам» в энергодефицитном штате Тамил-Наду. С тех пор запрет на привлечение иностранного финансирования получили более 4 000 тысяч крупных и средних НКО, которые, по мнению органов власти, не выполнили требований к финансовой отчётности. Однако истинные причины ограничений, видимо, объясняются «угрозой иностранного вмешательства во внутренние дела страны». Представители правительства в частности, отмечают, что для осуществления политической деятельности НКО могут привлекать средства внутри страны.

Источник: Foundation Center, http://foundationcenter.org/pnd/news/...

2) ЛУЧШИЕ НАМЕРЕНИЯ ГУБЯТ СТАРУЮ ДОБРУЮ ТРАДИЦИЮ

Начиная с 1961 года, американские госслужащие ежегодно участвуют в Единой федеральной благотворительной кампании (The Combined Federal Campaign), которая за долгие годы стала источником постоянных доходов для десятков тысяч НКО. Чтобы снизить затраты на проведение акции и усилить надзор за распределением привлечённых ресурсов, Администрация президента Обамы в 2011 году создала специальную комиссию, которая разработала целый ряд вполне логичных предложений. Однако некоторые рекомендации в этой «бочке мёда» полностью испортили настроение некоммерческому сообществу.

Комиссия, в которую вошли представители правительственных и некоммерческих организаций, установила, что начиная с 2009 года (когда в рамках федеральной кампании был зарегистрирован самый высокий показатель - 282,6 млн долларов) сумма пожертвований неуклонно снижалась, и в 2012 году составила 258 млн долларов. Исторический экскурс тоже не порадовал: в 1967 году в акции участвовали 85,6% госслужащих, а в 2010-ом – всего 25%. Надеясь исправить ситуацию, комиссия предложила активнее использовать современные технологии, усилить надзор за проведением местных кампаний, оптимизировать процесс работы с заявками некоммерческих организаций и т.д. В целом все эти идеи возражений не вызывают, но при близком рассмотрении на передний план выступают подробности, которые, по мнению НКО-сектора, снизят эффективность кампании в несколько раз. В частности, речь идёт о следующих намерениях правительства:

- Привлекать средства только в режиме онлайн, и перевести в электронный формат каталог благотворительных организаций-соискателей помощи, который прежде распространялся в государственных учреждениях в печатном виде.
- Ввести ежегодный и не подлежащий возврату взнос за рассмотрение заявки на включение в каталог информации о некоммерческой организации (т.е. средства не планируется возвращать даже тем НКО, которые в каталог не попадут).
- Отменить проведение 184 местных акций, которые по заказу государственных органов координировали некоммерческие подрядчики - в основном отделения НКО United Way и организации-члены ассоциаций Community Health Charities, EarthShare и Global Impact.
- Заменить местные акции региональными кампаниями и поручить их проведение отделениям Государственной службы управления кадрами (The U.S. Office of Personnel Management).

Первой озвучила свои возражения ассоциация «Благотворительные организации Америки» (America's Charities), которая в рамках кампании сопровождает 115 НКО. Затем к ней присоединились вышеупомянутые координаторы местных акций, а также крупные национальные объединения, такие как «Независимый сектор» (Independent Sector) и «Ассоциация молодых христиан» (Young Men's Christian Association). Некоммерческая оппозиция считает, что размер «невозвратного взноса» за надежду появится в каталоге может оказаться весьма ощутимым, так как он будет зависеть от общей суммы затрат на проведение кампании - примерно 10% от общего объёма пожертвований (или 25,8 млн долларов в 2012 году). Что касается использования онлайн ресурсов, то в 2012-ом в электронном виде поступило всего лишь 20,8% благотворительных взносов. Это значит, что отказ от традиционного фандрайзинга может привести к потере доноров, которые

привыкли подписывать чеки, пользоваться услугами банка или передавать наличные средства в ходе специальных мероприятий. Хотя при таком развитии событий встречи НКО с донорами, видимо, уже не состоятся, потому что местные акции отменяются, и оплачивать накладные расходы государство не намерено. Общее отношение оппозиционеров к подобным «улучшениям» озвучил президент ассоциации America's Charities Стив Делфин (Steve Delfin): «Такое лечение окончательно погубит пациента».

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

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ

1) ОТКРЫТЫЕ ДАННЫЕ: ПРАВИЛА РАСШИРЕНИЯ ДОСТУПА К ИНФОРМАЦИИ

Создание богатой палитры достоверных аналитических данных - это важная часть процесса, нацеленного на поиск вариантов и способов решения комплексных социальных проблем. Чтобы ускорить формирование доступных информационных массивов, эксперт международной организации Palantir Technologies Энди Исааксон (Andy Isaacson) озвучил участникам Саммита Большой восьмёрки - 2013 (G-8 Summit) пять условий «демократизации данных».

1. *Структурируйте первичные (необработанные) данные* и создавайте возможности для их многократного использования другими участниками социальных преобразований.
2. *Следите за тем, чтобы сведения поддавались компьютерной обработке*. Например, если вы регулярно публикуете отчёты, то они должны выполняться в едином формате.
3. *Стремитесь к тому, чтобы информация была понятна пользователю*. Чтобы читатели могли получить представление о контексте вашей деятельности и/или факторах влияния, сопровождайте количественные и табличные данные соответствующими комментариями.
4. *Используйте форматы, которые подходят для открытого пространства*. Например, руководствуйтесь тем, что файлы CSV лучше, чем Excel (табличные форматы); KML лучше SHP (визуализация); а если планируете создать базу данных, то выбирайте XML или JSON.
5. *Ответственно подходите к публикации и распространению информации*. Как правило, организации размещают новый контент на своих веб-сайтах. Но сегодня этого уже недостаточно. Чтобы поддержать эволюцию системы открытых данных и привлечь потребителей облачных услуг, используйте программный интерфейс API REST, не забывая о защите конфиденциальных данных.

Что посеешь, то и пожнёшь. Эта пословица отлично характеризует процесс работы с информацией, так как с помощью сведений низкого качества, ценные выводы получить невозможно. Поэтому предлагайте миру актуальные данные и создавайте условия, при которых участники общественных процессов смогут получать, обрабатывать и применять информацию для воплощения новых прогрессивных идей.

Источник: Glass Pockets blog, http://blog.glasspockets.org/2013/08/...

2) НЕУДАЧА – ПОВОД ДЕЙСТВОВАТЬ

Чтобы участники социальных преобразований не повторяли ошибок друг друга, американская ассоциация «Грант-мейкеры за эффективность организаций» (Grantmakers for Effective Organizations / GEO) провела Фестиваль неудач (Fail Fest) и подготовила рекомендации, которые помогут филантропическим организациям не только открыто обсуждать «уроки неудачного опыта», но и переводить результаты дискуссий в конкретные действия.

- *Как сдвинуть дело с мёртвой точки*. Чтобы организация смогла перейти от выявления ошибок к реальным действиям, её коллектив должен признать, что некоторые программы не оправдали ожиданий. Однако практика показала, что подобные вопросы обсуждаются только там, где есть человек, готовый бороться за доверие и открытость. Ищите в своих рядах настоящих лидеров!
- *Как усилить эффект*. Инициатива лидеров быстро угасает, если

руководство организации не пытается изменить культуру организации. Поэтому самые эффективные грант-мейкеры укрепляют контакты с грантополучателями, совещаются с ключевыми стейкхолдерами и корректируют свои стратегии с учётом потребностей конечных благополучателей. Так формируется культура открытости и сотрудничества.

- *Как повлиять на правила игры в профессиональном сообществе*. Чем больше грантодающие организации делятся собственной информацией, тем больше знают о других, учатся на своих и чужих ошибках, и способствуют ускорению общественного прогресса. Чтобы запустить этот положительный цикл, можно воспользоваться следующими инструкциями:
  - Объясните грантополучателям: (a) какой смысл вы вкладываете в слово «неудача»; и (b) как планируете «учиться на ошибках» и учить других.
  - Прекратите обвинять себя и грантополучателей, когда что-то идёт не по плану.
  - Сформулируйте уроки, которые вы извлекли в течение определённого периода времени, и подумайте о том, кому эта информация будет наиболее полезна.
  - Выясните, по каким причинам вы до сих пор не поделились с внешним миром своим отрицательным опытом (как правило, причины не слишком уважительные: «Как-нибудь в другой раз», «Мы раньше не распространяли такую информацию» и т.п.).
  - Подумайте о том, кто среди ваших сотрудников сможет разъяснять внешним стейкхолдерам (a) ценность информации о неудачном опыте; и (b) перспективы взаимного обучения.

И самое главное: если решили учиться на ошибках, будьте готовы к изменениям.

Источник: Huffington Post, http://www.huffingtonpost.com/kathlee...

IV. СТРАТЕГИЯ

1) ПОНИМАНИЕ РОЛИ НКО В ПРЕОБРАЗОВАНИИ ОБЩЕСТВА – ШАГ К ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

Чтобы выполнение программ и/или распространение передового опыта привело к желаемым социальным изменениям, некоммерческим организациям следует чутко реагировать на внешние обстоятельства и своевременно корректировать траекторию движения к результату. В статье предлагаются пять ролей, которые НКО могут использовать для осознания своего предназначения и создания гибкой организационной стратегии.

Американской эксперт в сфере стратегического планирования Тереза Фэй-Бастиллос (Theresa Fay-Bustillos) рекомендует каждой некоммерческой организации обозначить для себя ту роль, которая больше всего согласуется с её характером, спецификой и конечными целями. Основные варианты выглядят следующим образом:

1. *Новатор* – распознаёт инновационные идеи или подходы к решению социальной проблемы.
2. *Катализатор* – выявляет возможности, компетенции и ресурсы, необходимые для воплощения или широкого применения инновационной идеи, модели или практики.
3. *Эксперт по решению проблем* – отлично разбирается в причинах и нюансах конкретной социальной проблемы, и знает, какие партнёры / ресурсы требуются для усиления инициативы, и каким образом следует направить компетенции вовлечённых субъектов в нужное русло.
4. *Строитель сетей и пропагандист* - знает, как расширить возможности сети, запустить процессы обмена знаниями и/или развития сотрудничества.
5. *Надёжный партнёр* – активно взаимодействует с организациями или сообществами, изучает их потребности, и использует данную информацию для их развития.

Эти роли полностью охватывают процесс социальных преобразований и в чём-то перекликаются друг с другом. Однако смысл упражнения заключается в том, чтобы организация выбрала *наиболее свойственное* для себя амплуа, потому что от этого будет зависеть дальнейшая оценка качеств, компетенций и культуры - трёх «К» стратегического планирования, характеризующих навыки коллектива, процессы, ценности и зрелость организации. Однако со временем роль НКО может меняться и, значит, со стратегий тоже должны происходить соответствующие трансформации. Иными словами, глубокое понимание и постоянное обсуждение собственной роли в общественных

процессах позволяет организации по максимуму использовать свои сильные качества и постоянно повышать эффективность действий, направленных на выполнение миссии.

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

2) ОСОБОЕ МНЕНИЕ: ОТКАЗАВШИСЬ ОТ КОНКУРСОВ, СФЕРА ФИЛАНТРОПИИ НИЧЕГО НЕ ПОТЕРЯЕТ

Директор Фонда Мулаго (The Mulago Foundation) Кевин Старр (Kevin Starr) много лет наблюдал за проведением конкурсов, церемоний награждения и вручения разнообразных премий, и пришёл к выводу, что у подобных форм работы (за небольшим исключением) недостатков гораздо больше, чем преимуществ...

Кевин Старр считает, что конкурсная практика обладает целым рядом «больших минусов»:

- *Конкурсы отнимают слишком много времени*. Недавно Фонд Найтов (The Knight Foundation) поделился с коллегами многолетним опытом проведения конкурсов[1], в рамках которых организация получила 25 000 заявок и предоставила 400 грантов. Это означает, что 24 600 соискателей получили отказ, потратив на подготовку документов 246 000 часов - из расчёта 10 часов на одну заявку. И это ещё не самые плохие показатели!
- *Организаторы конкурсов слишком увлекаются поиском инновационных идей*, и не уделяют должного внимания практическому воплощению новых решений. Кроме того, существует множество эффективных проверенных практик, которые до сих пор «пылятся на полках» из-за недостатка финансов.
- *Конкурсные процедуры скорее неправильные, чем правильные*. Если учредители какой-либо награды предлагают единственный миллионный приз (например, The Hilton Humanitarian prize – 1,5 млн долларов), то нет ничего удивительного в том, что его счастливым обладателем становится одна из многих известных и авторитетных организаций. Награда заслуженная, но эти средства больше пригодились бы начинающей перспективной НКО. Что касается конкурсных комиссий, то в их составе, как правило, мало профессионалов. Но интернет-голосование ещё хуже – оно напоминает совещание пассажиров Боинга-747, которые решают, как посадить самолёт.
- *Конкурсы отвлекают внимание общественности от того факта, что филантропические организации не всегда предоставляют ресурсы «лучшим и перспективным»*. Конкурсы есть, а справедливой рыночной конкуренции нет.

Исключением из неудачного конкурсного опыта автор статьи считает премии Фонда Сколла (The Skoll Foundation), который занимается поиском кандидатов самостоятельно - без объявления конкурса, и ежегодно предоставляет по 1,25 млн долларов нескольким высокоэффективным социальным предприятиям. Основываясь на нескольких удачных инициативах фонда, Кевин Старр определил ряд мер, которые помогут скорректировать конкурсную практику:

1. Все способы выражения публичной признательности должны сопровождаться таким денежным вознаграждением, которое в десятки раз превышает затраты на проведение церемонии.
2. Требования к заявкам должны быть предельно простыми.
3. Члены жюри должны хорошо разбираться в специфике конкретной сферы деятельности.
4. Каждая конкурсная идея должна быть «оснащена» компетентным исполнителем.
5. Каждый продукт должен сопровождаться продуманной схемой его распространения.
6. Все виды интернет-голосования должны быть под большим запретом.

В словах остроумного автора публикации есть рациональное зерно, и любую деятельность по прошествии определнённого времени необходимо совершенствовать. Но почему-то очень смущает тот факт, что на небосводе филантропии Фонд Сколла оказался единственной звездой.

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

---

[1] Об этом можно прочитать в статье «**Филантропическая практика: преимущества открытых конкурсов**», опубликованной в Дайджесте № 40 (10), октябрь 2013 г: https://docs.google.com/file/d/0B-ph8... Архив: https://drive.google.com/folderview?i...

3) ВАЖНАЯ ЗАДАЧА ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ АССОЦИАЦИЙ ГРАНТ-МЕЙКЕРОВ

В 2011 году американский Национальный комитет ответственной филантропии (The National Committee for Responsive Philanthropy / NCRP) изучил деятельность 34 региональных ассоциаций грант-мейкеров и пришёл к заключению, что данные объединения положительно влияют на филантропическую практику. Чтобы увеличить вклад институтов филантропии в развитие НКО-сектора, эксперты советуют ассоциациям усилить пропаганду «гибкой поддержки некоммерческих организаций», которая заключается в финансировании деятельности «общего характера» (general operating support), обеспечивающей надёжную опору для всех программ и направлений работы НКО.

Глава комитета NCRP Аарон Дорфман (Aaron Dorfman) отметил, что в отличие от организаций, которые не присоединились к ассоциациям грант-мейкеров, постоянные члены объединений (1) в два раза чаще поддерживают социально уязвимые категории населения, (2) в четыре раза активнее содействуют социальной справедливости, и (3) в 10 раз чаще предоставляют некоммерческим организациям долгосрочное финансирование. Помимо этого, в период с 2008 по 2010 гг. члены ассоциаций увеличили годовой объём средств, предназначенных для «общей поддержки НКО», с 3,4 млрд до 5,9 млрд долларов. Чтобы сохранить и усилить эту положительную тенденцию, ассоциациям следует стремиться к тому, чтобы грантодающие организации освоили ряд важных идей и практик:

a. *Признали, что «поддержка общего характера» является важным вкладом в ускорение общественного прогресса*. Сегодня каждый пятый грант-мейкер (22% от общего числа организаций, вошедших в выборку исследования) распределяет половину своих благотворительных ресурсов в виде грантов, которыми НКО могут распоряжаться по своему усмотрению - использовать для повышения квалификации сотрудников, укрепления материально-технической базы или покрытия текущих расходов организации. Такой подход к финансированию обеспечивает устойчивость и мобильность НКО в трудные времена и, соответственно, заслуживает внимания и широкого распространения.

b. *Чаще включали в бюджеты «программных» грантов специальные статьи для покрытия расходов общего характера*. Наличие средств, не ограниченных специальными условиями, позволяет грантополучателям (как минимум) восполнять затраты, связанные с выполнением требований доноров к оценке программ, отчётности и распространению информации.

c. *Больше доверяли получателям грантов*. Исследование показало, что практически каждый десятый фонд (11%) никогда не ограничивает свои пожертвования какими-либо условиями, позволяя благополучателям самостоятельно решать вопросы о целесообразном использовании финансовых поступлений. Подобные взаимоотношения являются признаком доверия и подлинного партнёрства.

Если грант-мейкер доверяет благотворительной организации, то усиленный контроль целевого использования средств становится излишним. А если НКО не способна работать без присмотра, то зачем давать ей деньги?! Примерно так рассуждают сторонники «общей поддержки». В целом по стране таких «демократов» пока немного, а в портфеле среднестатистического фонда сумма «неконтролируемых» грантов составляет не более 7%. Но если фонды действительно хотят, чтобы НКО оперативно реагировали на потребности сообществ и одновременно занимались своим развитием, то от чрезмерного контроля придётся отказаться.

Источники:
Stanford Social Innovation Review, http://www.ssireview.org/blog/entry/t...
National Committee for Responsive Philanthropy, http://blog.ncrp.org/2013/08/how-do-p...

4) КРИТИКА: СТРАТЕГИИ ФОНДОВ НЕ УЧИТЫВАЮТ МНЕНИЙ НКО И СООБЩЕСТВ

Стратегическая филантропия складывается из точной постановки целей; стратегии, основанной на доказательствах; из оценки прогресса; и своевременной корректировки курса. Чтобы добиться лучших результатов, фонды стараются действовать стратегически. Однако американский эксперт Уильям Шамбра (William Shambra) утверждает, что они слишком увлекаются дорогостоящими оценочными исследованиями, не прислушиваются к своим ключевым стейкхолдерам, и фактически навязывают НКО-сектору свою повестку дня.

Некоммерческим организациям и фондам давно пора согласовать цели и приоритеты. Эту верную мысль с завидным постоянством озвучивают авторы многих публикаций, но доноры продолжают действовать неконструктивно, отгораживаясь не только от общения с рядовыми представителями НКО-сектора, но также от «непрошенных» заявок (unsolicited proposals), которые могут нарушить безмятежное спокойствие держателей заветного капитала. Центр фондов (The Foundation Center) подтверждает этот факт: более половины (60%) американских грант-мейкеров, распределяющих третью часть всех благотворительных ресурсов (16 млрд долларов), рассматривают только «приглашённые» заявки. И ничего хорошего в этом нет. Как известно, самые влиятельные общественные движения когда-то были гражданскими инициативами местного значения, и смогли обрести силу благодаря своевременной поддержке. Сегодня на оперативную помощь рассчитывать не приходится, потому что фонды заняты поиском исполнителей для воплощения собственных представлений о лучших сценариях развития общества. Наглядным примером самоуверенности доноров является попытка Фонда Билла и Мелинды Гейтс (The Bill & Melinda Gates Foundation) повысить качество образования за счёт развития чартерных школ и технологий обучения, тестирования и оценки. Чтобы реализовать свои намерения, фонд предоставил миллионные гранты «истеблишменту» сферы образования, а чтобы избежать публичной критики, не обошёл щедростью новостные СМИ. При этом низовые инициативы деятелей образования остались без внимания. Вот такая получилась сомнительная стратегия. Зато совет директоров фонда, состоящий из четы Гейтсов и Уоррена Баффета (Warren Buffett), развитием событий очень доволен. Этот случай не единичный, поэтому следует признать, что скепсис Уильяма Шамбры, возглавляющего Центр изучения филантропии при Институте Хадсона (Hudson Institute), не лишён оснований. Однако другие эксперты считают, что проблема кроется не в достоинствах и недостатках стратегической филантропии, а в том, что высшие руководящие органы фондов должны быть, во-первых, более «многолюдными» и, во-вторых, не лишёнными интереса к мнению гражданского общества.

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

V. ФАНДРАЙЗИНГ

1) ЦЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ УСПЕШНОЙ РАБОТЫ С РАЗЛИЧНЫМИ ГРУППАМИ ДОНОРОВ

В сообществе американских доноров происходят значительные демографические изменения. В связи с этим эксперты рекомендуют некоммерческим организациям и фандрайзерам пересмотреть политику взаимодействия со своими сторонниками и внимательно изучать их ожидания, особенности и потребности.

Демографические сдвиги

Белые граждане скоро останутся в меньшинстве. По прогнозам Бюро переписи населения США (The U.S. Census Bureau), к 2045 году представители этнических групп по своей численности превзойдут белых американских благотворителей.

Экономическое положение женщин становится более стабильным. Исследовательский центр Pew Research Center сообщает о том, что 40% женщин, имеющих детей в возрасте до 18 лет, являются для своих семей «главными добытчицами». Национальный статистический центр сферы образования (The National Center for Education Statistics) также отмечает, что половина студенческого состава юридических и

«Заметки на полях» для фандрайзера

Адресные обращения к донорам – залог успеха. Расовый и этнический состав доноров меняется, но от этого стремление людей к добрым делам не ослабевает. Фонд У.К. Келлога (W.K. Kellogg Foundation) выявил 400 фондов, созданных афро / испано-американскими и иными диаспорами, которые ежегодно распределят 400 млн благотворительных долларов. Чтобы построить с этими донорами конструктивные отношения, фандрайзерам следует проявить интерес к их потребностям, культуре и

медицинских факультетов представлена женщинами. Всё идёт к тому, что решения о пожертвованиях женщины будут принимать чаще, чем мужчины.

Молодежь влияет на филантропическую практику. Молодые люди стали проявлять повышенный интерес к результатам работы НКО и активно участвовать в работе любимых организаций еще в начале 1980-х годов.

Беби-бумеры вступают в золотую пору благотворительности. 76 млн американцев, родившихся в период с 1946 по 1974 гг. – это 34% действующих доноров, которые ежегодно предоставляют 43% от общей суммы индивидуальных пожертвований (61,9 млрд долларов).

Деятельность доноров, поддерживающих сексуальные меньшинства, становится более заметной. Более 30% представителей данных сообществ оказывают поддержку тем организациям, которые отстаивают их политические и гражданские права.

Религиозная мотивация постепенно ослабевает. Верующие люди всегда были щедрыми, но сегодня они готовы поддерживать не только религиозные организации, но и многие другие НКО, которые помогают людям разных верований и национальностей.

ожиданиям.

Доверие - дорога к пожертвованиям. После землетрясения в Индии (2001 г.) Фонд Кремниевой долины (The Silicon Valley Community Foundation) установил контакты с индийской диаспорой; выяснил, каким образом её представители хотели бы помочь своей исторической родине; и пригласил индийцев в свой совет директоров. Подход, основанный на доверии, оправдал надежды, и сегодня фонд использует его для укрепления контактов с другими этническими группами.

Соблюдение принципа недискриминации в своей организации – путь к доверию. Несколько лет назад Ассоциация защитников национальных парков (The National Parks Conservation Association) осознала, что для выполнения миссии ей необходима поддержка всех слоев населения, и увеличила в своём совете директоров численность женщин, молодых людей и представителей меньшинств. Новые члены совета помогают ассоциации понять потребности разных аудиторий доноров и построить с ними конструктивные взаимоотношения.

Происходящие изменения требуют от НКО и фандрайзеров адекватных действий. Глава Фонда Кремниевой долины Эммет Карсон (Emmett Carson), в частности, отметил, что со временем НКО смогут найти подход к разным целевым аудиториям, если будут соблюдать принцип недискриминации и уделять внимание тем проблемам, которые волнуют людей больше всего.

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

VI. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) ПЛАНИРУЯ ОЦЕНКУ, ИЗУЧАЙТЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕДЁННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

НКО тратят массу времени и сил на поиск ресурсов для оценочных исследований, не подозревая о том, что эффективность их программных стратегий неоднократно доказана другими организациями. Это означает, что в некоторых случаях НКО могут не проводить оценку, ссылаясь в отчётах на существующие документы. А чтобы отказ от оценки был обоснованным, эксперты рекомендуют воспользоваться проверочными вопросами.

- *Содержит ли ваша программа те ключевые компоненты, которые рассматриваются в предполагаемых источниках «доказательной информации»?* Убедитесь в том, что другие НКО исследовали именно те модели, методики или практики, которые использует ваша организация.
- *Согласуются ли существующие доказательства со спецификой вашей программы?* Ранее изученные категории населения и целевые аудитории вашей программы должны иметь одинаковый социальный статус и проживать в похожих условиях.
- *Учитывают ли авторы выбранных материалов результаты других исследований?* Чтобы получить всестороннее представление об интересующей модели или практике, некоторые организации проводят мета-анализ данных и сведений, полученных в рамках нескольких испытаний, посвящённых одному и тому же вопросу. В качестве успешного примера такой работы Международная инициатива по оценке эффективности социальных преобразований (International Initiative for Impact Evaluation) советует изучить результаты оценки программ, нацеленных на повышение качества питьевой воды и улучшение санитарно-гигиенических условий в нескольких южных регионах планеты.

- *Являются ли исследователи авторитетными представителями своего профессионального / научного сообщества?* Если организации и/или авторы выбранных вами источников информации пользуются авторитетом своих коллег и клиентов, то вам не придётся сомневаться в достоверности и надёжности сведений, на которые вы будете ссылаться в отчётах для доноров или иных стейкхолдеров.
- *Обсуждают ли авторы выбранных материалов весь спектр вопросов, связанных с решением конкретной проблемы?* Все нюансы сложной социальной проблемы невозможно изучить в рамках одного исследования. Однако оценщики должны показать, что они хорошо осведомлены о ходе дискуссии, отражающей позиции и мнения всех причастных сторон.

Единого хранилища отчётов о результатах оценки социальных программ пока не существует. Тем не менее, заинтересованные организации могут заглянуть в библиотеку интернет-ресурса GiveWell, где собраны материалы исследований, проведённых в таких сферах деятельности, как образование, здравоохранение, международное развитие, и социальная защита населения.

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

2) СОЗДАВАЯ ТЕОРИЮ ИЗМЕНЕНИЙ, НЕ ДОПУСКАЙТЕ ОШИБОК

Желая упорядочить процессы социально значимой деятельности и отчётности перед стейкхолдерами, некоммерческие организации разрабатывают Теории изменений (ТИ), которые, к сожалению, не всегда оправдывают ожидания своих создателей. Эксперты американской консалтинговой организации Bridgespan Group проанализировали ошибки своих клиентов и подготовили инструкции, которые помогут повысить качество ТИ.

1. *Не подменяйте результаты надеждами.* НКО должны помнить о том, что указанные в ТИ результаты очерчивают круг дальнейшей ответственности организации перед советом директоров, донорами, партнёрами, благополучателями и контролирующими органами. Поэтому ТИ должна отражать реальные планы, а не мечты о лучшем будущем.
2. *Не подменяйте цели описанием текущей работы.* ТИ должна отражать информацию о перспективных планах организации.
3. *Учитывайте особенности окружающего контекста.* Проконсультируйтесь с юристами; изучите информацию об организациях, выполняющих похожую деятельность; ознакомьтесь с экономическими прогнозами и определите иные факторы, которые могут повлиять на вашу деятельность.
4. *В процессе разработки ТИ руководствуйтесь достоверными сведениями.* Изучайте обзоры научных дискуссий, официальные данные, результаты оценочных исследований и т.д.
5. *Определите показатели прогресса и устойчивых изменений.* Не имея показателей, организация не сможет оперативно корректировать свою работу, и не сможет подтвердить факт достижения промежуточных и долгосрочных результатов.
6. *Помните о том, что всё предусмотреть невозможно.* Следите за информацией, которая имеет отношение к различным компонентам вашей программы, оценивайте риски и степень воздействия внешних факторов. Составьте список предпосылок и гипотез, которые требуют регулярного обсуждения и переоценки возможностей.

Для информации

Создание Теории изменений начинается с поиска ответов на следующие вопросы:

1. *Кому* желает помочь или на кого стремится повлиять ваша организация (целевая аудитория)?
2. *Какие преимущества* или блага вы планируете создать (результаты)?
3. *Когда* вы планируете получить желаемые результаты (сроки)?
4. *Каким образом* вы и ваши партнёры намерены реализовать намеченные планы (мероприятия / виды деятельности, стратегии, ресурсы и т.д.)?
5. *Какие обстоятельства* могут повлиять на вашу работу (контекст, внешние факторы)?
6. *Почему* вы считаете свою Теорию изменений реалистичной (допущения, гипотезы, предпосылки)?

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

3) ПОСТОЯННО ОБЩАЯСЬ С ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЯМИ, ФОНДЫ СТАНОВЯТСЯ ЭФФЕКТИВНЕЕ

Центр эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy; США) оценил практику применения инструмента GPR (Grantee Perception Report / «Отзывы получателей грантов») и выяснил, что систематическая работа фондов по изучению мнений поддержанных НКО в большинстве случаев способствует своевременной корректировке благотворительных стратегий и получению лучших социальных результатов.

Эксперты поясняют, что GPR не является исчерпывающей методикой оценки эффективности, и советуют использовать данный инструмент для получения ценной информации, которая может потребоваться фонду для сравнительного анализа и поиска лучших способов применения ограниченных ресурсов.

В 2011 году Центр эффективной филантропии опубликовал отчёт «Способна ли обратная связь повлиять на практику фондов?» (Can Feedback Fuel Change at Foundations?), который вдохновил на освоение GPR 136 фондов. Через два года выяснилось, что отношения с грантополучателями улучшили только 36 фондов, которые не ограничились однократным применением инструмента и внедрили его в систему оценки своей эффективности.

Если изучение мнений становится постоянной практикой, то фонд всегда располагает точными данными об успешных и неудачных проектах. Эти сведения можно использовать для изменения стратегии, укрепления контактов с целевыми аудиториями, а также для обучения и повышения качества работы организаций-получателей ресурсов.

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

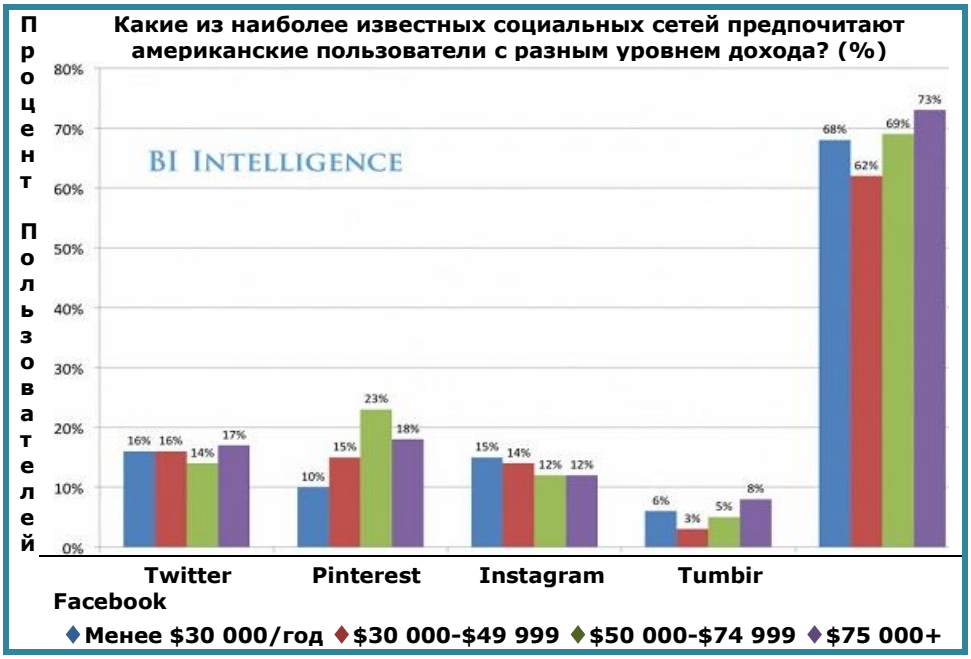
VII. СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ

1) ЧТО НАДО ЗНАТЬ О «ЖИТЕЛЯХ» СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ

Основываясь на демографических характеристиках американского интернет-сообщества, аналитическое агентство BI Intelligence оценило популярность крупнейших социальных медиа среди американцев разного возраста, пола и достатка. Данные сведения помогут некоммерческим организациям сформировать полноценное представление об аудитории социальных сетей и правильно построить работу в виртуальном мире.

- *Facebook*. Большинство американских «жителей» сети (73%) – это люди с хорошим достатком, которые зарабатывают более 75 000 долларов в год. При этом Фейсбук быстро расширяет аудиторию за счёт людей 45 - 54 лет (по сравнению с 2012 годом, их стало больше на 45%). Кроме того, сеть можно смело назвать международной, потому что 86% от общего числа всех её пользователей находятся за пределами США.

- *Google+* популярен среди мужчин, которые представляют 70% аудитории. Эта сеть не вошла в исследование BI, но попала в поле зрения многих других аналитиков, которые не сомневаются в том, что к 2014 году Google+ прочно обоснуется на втором месте после Фейсбука, Причина очевидна: аудитория сети получает беспрепятственный доступ к многочисленным ресурсам Google, которые можно использовать для формирования и поддержания сетевых ресурсов организации.



- *Instagram* можно назвать женским ресурсом, так как аудитория сети на 68% состоит из женщин.
- *Деловая сеть Linkedin* стремительно расширяет свои ряды, объединяя людей из разных стран.
- *Pinterest* лидирует по количеству пользователей планшетных компьютеров, привлекает женщин (84%), а также тех, кто в течение года зарабатывает от 50 000 до 74 999 долларов.
- *Twitter* хорошо известен американской молодёжи (18-29 лет; 27%), и менее привлекателен для людей старше 40 лет (всего 16%). Заработки 16% пользователей составляют 30 000 долларов в год, а доходы 17% превышают 75 000 долларов.
- *Tumblr* – это популярная «площадка», привлекающая молодых людей и подростков. Граждане США с годовым доходом более 75 000 долларов редко присоединяются к этой сети - их всего 8%.

Располагая такими данными, американские НКО смогут активизировать работу в тех сетях, где чаще всего появляются самые перспективные доноры, партнёры или благополучатели.

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

VIII. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

1) НЕ ЗАВАЛИВАЙТЕ ОФИС ОРГТЕХНИКОЙ

Эксперты американской организации Idealware (США) рекомендуют некоммерческим организациям активнее использовать цифровые устройства (ноут-буки, смартфоны, планшеты), которые находятся в личном пользовании сотрудников. Данный подход, известный как BYOD (Bring Your Own Device - «Принеси свой девайс»), снижает затраты на содержание оргтехники и повышает производительность командной работы.

BYOD – это не только внутренняя политика, но, как правило, целая совокупность решений, затрагивающих различные аспекты работы организации:

- *Оплата стоимости оборудования*. Некоторые НКО возмещают расходы на приобретение персональных устройств единовременно, а некоторые ежемесячно перечисляют сотруднику определённую сумму.
- *Удалённый доступ к данным*. Если организация активно пользуется облачными услугами - различными приложениями Google, Dropbox и т.п., то BYOD является для неё лучшим решением.
- *Безопасность*. Не стоит забывать, что переносное устройство может быть утеряно или похищено. Поэтому НКО должна следить за тем, чтобы сотрудники не пренебрегали резервным

копированием данных, которое должно быть нормой жизни. Если этот вопрос по каким-то причинам остался без внимания, загляните на веб-сайт Idealware: data backup. Кроме того, пользователи оборудования, находящегося в «серой зоне» между домом и офисом, обязаны регулярно проводить антивирусное сканирование и пользоваться лицензионными программами.

- *Выбор операционной системы*. Чтобы обеспечить совместимость данных, команда НКО должна договориться об использовании единой для всех ОС - Windows или Apple.
- *Двойная загрузка*. Чтобы разделить «домашние» и «офисные» ресурсы, сотрудники НКО могут пользоваться опциями двойной загрузки (dual boot options) - разными логинами и паролями, либо кнопкой-переключателем (mobile phone virtualization). Но эта «повышенная комфортность» (позволяющая, в том числе, использовать разные ОС) относится к разряду дорогих удовольствий, потому что для устранения возможных неполадок нужен специалист по информационным технологиям.

Оцените возможности и потребности организации, и оптимизируйте использование ресурсов!

Источник: Idealware, http://www.idealware.org/blog/byod-npos

IX. УПРАВЛЕНИЕ

1) КАК ВДОХНУТЬ ЖИЗНЬ В СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

При хорошем подходе совет директоров становится для некоммерческой организации источником ресурсов развития и надёжной опорой в трудные времена. Поэтому сегодня управление отношениями с высшим руководящим органом становится делом первостепенной важности. Чтобы лидеры НКО смогли подступиться к решению этой задачи, эксперты Гарвардского университета (Harvard University) рекомендуют воспользоваться двумя советами.

1. *Создайте благоприятные условия для неформальной дискуссии, в ходе которой члены совета смогут озвучить свои интересы и поразмышлять о ресурсах, которые потребуются для реализации их ожиданий*. Чтобы получить полноценное представление о запросах членов совета, можно использовать наводящие вопросы: Чем вас привлекла наша организация? Почему вы считаете нужным участвовать в нашей работе? Какой вы видите нашу организацию в будущем?
2. *Основываясь на полученной информации, сформулируйте для каждого члена совета индивидуальные цели и задачи на ближайший год*. Составьте график персональных встреч, в которых также может участвовать председатель совета или глава одного из комитетов. Следите за тем, чтобы за каждой целью хорошо просматривались конкретные виды деятельности. Для этого в ходе беседы проясните следующие вопросы: Какие формы участия в работе организации вы могли бы освоить в этом году? Какие проекты вы хотели бы воплотить в жизнь? Каким образом мы могли бы посодействовать реализации ваших планов? Помимо этого, член совета должен сообщить сумму, которую он готов пожертвовать лично или привлечь от своих знакомых.

Данные рекомендации успешно применяются на практике. Например, в ходе дискуссии члены совета Музыкального колледжа Беркли (г. Бостон) рассказали о том, что хотели бы улучшить в работе организации, и для реализации озвученных идей и проектов приняли решение о создании новых комитетов. Затем, каждый член совета обозначил свою роль и предполагаемый вклад в развитие организации. Процесс эволюции высшего руководящего органа продолжается, но директор колледжа Роджер Браун (Roger Brown) уже не скрывает положительных эмоций: «Многие члены совета говорят о том, что работа в Беркли стала для них самым интересным и уникальным опытом. Это означает, что мы на правильном пути».

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

X. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

1) ПРАВИЛА РАСПРОСТРАНЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ

Всемирная сеть предпринимателей Ashoka в партнерстве с ассоциацией «Грант-мейкеры за эффективность организаций» (GEO; США) оценила работу 35 социальных предприятий-участников трехгодичной программы Ashoka Globalizer, и на основе полученной информации разработала правила распространения инновационных решений.

1. *Увеличивайте масштабы социальных преобразований, а не размеры организаций.* Опытные новаторы стремятся вывести разработки за пределы своих организаций по двум причинам. Во-первых, широкое применение новой социальной услуги / модели /программы на базе одного предприятия требует значительных ресурсов для постоянного расширения сети офисов или региональных площадок. В связи с этим организации вынуждены непрерывно заниматься фандрайзингом и отвлекать средства от других направлений. И, во-вторых, для успешного внедрения разработки необходимо хорошо разбираться в специфике каждой территории, выбранной в качестве реципиента инновации. Однако «подводные камни», как правило, обнаруживаются в самый неподходящий момент.
2. *Сначала составьте описание разработки, а потом приступайте к её внедрению.* Исследователи рекомендуют подготовить точное описание ключевых параметров и компонентов, которые определяют характер новой модели / практики, и отличают её от других разработок. После этого можно перейти к созданию стратегии распространения инновации, руководствуясь точным представлением о сегментах модели, которые должны оставаться неизменными, и тех элементах, которые можно преобразовать в процессе внедрения.
3. *Формируйте благоприятные условия для обсуждения и создания глобальных стандартов.* Чтобы получить от использования инновации максимальную отдачу и защитить разработку от недобросовестных подражателей, организация должна делиться информацией с коллегами и участвовать в разработке стандартов добросовестной практики для своей отрасли.
4. *Объединяйте людей с предпринимательским мышлением, которые разделяют вашу миссию.* Предприятие может создавать внешние и внутренние сетевые структуры, где центральное место отводится социально значимой миссии, а управленческие функции распределяются между участниками и партнёрами.
5. *Назначьте главного идеолога.* Чтобы завлечь на свою орбиту сторонников, партнёров, представителей общественности и СМИ, выберите «лицо» вашей миссии. Как правило, это учредитель организации, который обладает достаточным авторитетом и сможет достойно представить предприятие и созданную по его инициативе сетевую структуру в любой ситуации.

Следуя данным рекомендациям, социальные предприятия смогут не только успешно реализовать стратегии внедрения инноваций, но также выступить в роли вдохновителей и/или участников коллективных инициатив, которые способны решать самые сложные общественные проблемы.

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

2) ЧТО ТАКОЕ ВЕНЧУРНАЯ ФИЛАНТРОПИЯ

В последние годы мы часто слышим о разных видах филантропии – стратегической, каталитической, венчурной и т.д. Чтобы внести некоторую ясность, Европейская ассоциация венчурной филантропии (The European Venture Philanthropy Association / EVPA) посвятила одно из своих заседаний толкованию термина, который определяет содержание и смысл её работы…

Венчурные филантропы (держатели капитала) стремятся к тому, чтобы социально ориентированные организации могли эффективно воздействовать на общество, добиваясь существенных и устойчивых изменений. Поэтому Ассоциация EVPA определяет венчурную филантропию (ВФ) как сочетание «филантропической идеи» (частные инициативы в интересах

общества) с передовыми практиками «венчурного капитализма» (частные инициативы, способствующие накоплению личных богатств). Разнообразие передового опыта является несомненным плюсом ВФ, однако один из последних опросов выявил целый ряд противоречивых моментов и вопросов, которые активно обсуждаются в настоящий момент и, по всей видимости, в ближайшие годы не утратят своей актуальности:

- *Какие результаты важнее: финансовые или социальные?* С появлением сложных схем финансирования социально значимых инициатив (заёмный капитал, инвестиции в акционерный капитал) инвесторы попытались найти баланс между финансовой выгодой и общественной пользой – положительной отдачей от использования своих активов. Мнения разделились, и каждый субъект ВФ определяют свою позицию самостоятельно. Что касается EVPA, то ассоциация считает приоритетом задачи общественного развития и стремится к тому, чтобы под крышей ВФ могли мирно сосуществовать как финансовые, так и социальные интересы.

Комментарий

Передовые практики в основном пришли из мира капитала, но этика и философия социальных преобразований превыше всего… EVPA формирует экосистему, собирая под большим «тентом» всех, кто стремится сделать мир лучше… Так держать!

Пол Шумейкер (Paul Shoemaker), исполнительный директор сети Social Venture Partners (Сиэтл, США)

- *Какие игроки считаются субъектами ВФ?* Следуя принципу недискриминации, EVPA объединяет 160 членов, среди которых представлены старые и новые фонды, социальные предприятия, социально ориентированные инвесторы и многие другие организации, действующие в 23 странах мира.
- *Почему общество должно содействовать развитию ВФ?* Потому что сфера социальных преобразований нуждается в новых финансовых моделях и механизмах.
- *Что следует предпринять для усиления ВФ?* EVPA продолжает работу по укреплению контактов между различными субъектами сферы венчурной филантропии, изучает и распространяет передовой опыт, и разрабатывает образовательные программы, которые отвечают потребностям её членов, партнёров и единомышленников.

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

3) СВЕДЕНИЯ О СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ДОСТУПНЫ ВСЕМ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМ СУБЪЕКТАМ

Индекс социального предпринимательства RBS SE100 Index, разработанный британской компанией Matter&Co при поддержке банка RBS (The Royal Bank of Scotland), на протяжении четырёх лет существовал в формате ежегодного отчёта, а в 2013 году стал онлайн инструментом. Заинтересованные пользователи осваивают новые возможности…

Индекс RBS SE100 – это список британских социальных предприятий, которые публикуют информацию о своих социальных результатах и показателях роста, и по итогам анализа / проверки представленных сведений занимают соответствующие позиции в рейтинге. Благодаря созданию интернет-платформы предприятия в любой момент могут оценить свой прогресс, обновить данные, и узнать, как идут дела у коллег в соответствующей отрасли. Наряду с этим лидеры рейтинга автоматически становятся соискателями денежной премии в размере 25 000 фунтов стерлингов, которая вручается ежегодно в ходе церемонии RBS SE100 Annual Awards. Разработчики инструмента отмечают, что многие НКО, кооперативы, объединения собственников жилья и иные организации, использующие предпринимательские подходы, могут воспользоваться новым ресурсом, чтобы рассказать о своих результатах и продемонстрировать обществу свои некоммерческие ценности. Помимо этого, индекс становится надёжным и доступным источником актуальной информации для инвесторов, госзаказчиков и законодателей, которых интересуют состояние социально-ориентированной экономики. Глава министерства по делам гражданского общества Ник Хёрд (Nick Hurd) воспринял появление виртуального ресурса с большим воодушевлением. «Социальные предприятия положительно влияют на жизни людей во всех регионах Соединённого Королевства, а этот онлайн инструмент поможет всем причастным сторонам лучше разобраться в особенностях работы этих организаций и в полной мере осознать ценность достигнутых ими результатов», - заявил министр.

Источник: Pioneers Post, http://www.pioneerspost.com/news/2013...

XI. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

1) КОРПОРАТИВНАЯ ГРАЖДАНСТВЕННОСТЬ: СЛАГАЕМЫЕ УСПЕХА

Американская консалтинговая организация TCC Group разработала концепцию развития корпоративной гражданственности, в которой обозначены основные аспекты и ключевые элементы данного процесса. Прежде всего, речь идёт об активной позиции руководства компании, укреплении организационной культуры, формировании единых ценностей и создании продуманной стратегии.

Компания Walmart уделяет программам корпоративной социальной ответственности (КСО) значительное внимание. Её фонд, например, по объёму пожертвований является лидером в своём секторе. Тем не менее, общественность не считает Walmart компанией «корпоративных граждан». Так происходит, когда стейкхолдеры (и, прежде всего, члены коллектива организации) не уверены в том, что рассуждения руководства о КСО не расходятся с делом. Чтобы формирование гражданственности стало структурированным и поступательным процессом, необходимо согласовать все социальные направления / программы КСО и разработать единую стратегию. Опираясь на этот фундамент, руководство организации сможет выполнять функцию главного пропагандиста и развивать культуру открытости, взаимопонимания и верховенства гражданских ценностей (см. схему).

Если лидеры корпорации занимают активную позицию, то работники (на всех организационных уровнях) удовлетворены условиями труда, гордятся своей компанией, и стремятся участвовать в принятии решений. Именно поэтому «вовлечённость сотрудников» является одним из важнейших признаков успешного выполнения стратегии. Однако самым крупным компаниям США до хороших показателей ещё далеко. Один из последних опросов, проведённых копаниями Gallup и Towers Perrin, показал, что «более 70% работников 'не вовлечены' или 'целенаправленно исключены' из жизни корпораций-участников опроса». В данной ситуации специалисты по вопросам КСО могут воспользоваться концепцией, чтобы оценить обстановку в своих организациях и выявить сильные и слабые места каждого ключевого компонента. Безусловно, качественная стратегия развития гражданственности не решит всех проблем взаимодействия компании со своими коллективом и внешним миром, но, вне всякого сомнения, поможет добиться заметного прогресса.

Вопросы для оценки сложившегося процесса

Ускорители

Деятельное участие руководства. Осознают ли руководители компании значение корпоративной гражданственности? Какой подход к её формированию организация использует в настоящий момент? Кто возглавляет данный процесс?

Культура. Отражает ли культура организации её ценности? Существуют ли в корпорации территориальные отделения, подразделения или направления деятельности с более развитой культурой?

Основы

Интегрированная структура. Обязанности, связанные с развитием корпоративной гражданственности, точно обозначены и распределены между разными сотрудниками, или этими вопросами занимается отдельное подразделение?

Стратегия формирования гражданственности и программный портфель. Согласуются ли программы КСО с ключевыми направлениями бизнеса, и существует ли связь между целями программ и ожиданиями стейкхолдеров**?** Сформировалось ли представление о социальных и экономических ценностях, которые могут возникнуть в результате выполнения программ? Какие возможности существуют для развития и усиления программ?

Источник: CSRwire, http://www.csrwire.com/blog/posts/884...

2) ОЦЕНКА КОРПОРАТИВНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В СООБЩЕСТВО – ТРЕБОВАНИЕ ВРЕМЕНИ

Определить ценность местных корпоративных программ непросто, однако для компаний это единственная возможность показать своё ответственное отношение к миру и завоевать доверие внутренних и внешних стейкхолдеров. Чтобы откликнуться на данный запрос, международные и национальные организации разработали целый ряд концепций и руководств, которые помогают многим компаниям оценить ресурсный вклад и социальную эффективность инвестиций в те сообщества, которые являются местами дислокации их бизнеса.

Прежде всего, корпорациям следует изучить концепцию Глобальной инициативы по отчётности (Global Reporting Initiative / GRI), в которой обозначены 10 универсальных принципов согласования бизнес-стратегий с обязанностями компаний соблюдать права человека, создавать достойные условия для трудовой деятельности своих работников, заботиться о сохранении окружающей среды, и противодействовать коррупции. Затем можно обратиться к методике оценки стоимости инвестиций, опубликованной группой компаний London Benchmarking Group (LBG). Одним из активных пользователей разработок LBG является британский провайдер аутсорсинговых услуг в сфере недвижимости ISS. Следуя инструкциям экспертов, компания выяснила, что в 2012 году её инвестиции в сообщество, предоставленные в виде денежных пожертвований, времени сотрудников и иных ресурсов составили 371 861 фунтов стерлингов или 1,22% от общей суммы чистой прибыли. Комментируя полезную отдачу от использования методики, директор ISS Ричард Сайкс (Richard Sykes) отметил, что полученные сведения способствуют сближению деловых и социальных целей организации, и помогают добиваться лучших результатов для местного сообщества. Ещё одним важным документом является Руководство по оценке социально-экономической эффективности инвестиций (A Guide to Social Return on Investment), выпущенное по инициативе правительства Великобритании. Страховая компания Aviva воспользовалась документом для оценки проекта «Школы вместо улиц» (Street to School project) и смогла усилить стремление трудных подростков к получению образования, самореализации и построению карьеры. «Когда молодые люди, испытавшие множество лишений и пострадавшие от жестокого обращения, сообщают нам о самых ценных и неудачных компонентах программы, мы можем изменить её дизайн и повысить качество услуг», - пояснила оценщик проекта Сара Томас де Бенитес (Sarah Thomas de Benitez). Другая компания – Cadbury – тоже решила улучшить качество жизни людей, и в рамках лондонских Олимпийских игр 2012 года развернула кампанию по пропаганде любительского спорта Spots v Stripes Olympic campaign. В партнёрстве с федерацией благотворительных организаций Groundwork UK корпорация привлекла 4 500 волонтёров, которые обеспечили выход на аудиторию в 1 196 957 человек. Оценка показала, что на проведение местных спортивных состязаний компания затратила 3,9 млн фунтов, а социальная ценность данной инициативы оказалась эквивалентной 13,2 млн фунтов стерлингов. Сегодня Руководством по оценке социально-экономической эффективности инвестиций ежегодно пользуются от 40 до 50 организаций. Как правило, это крупные международные корпорации, заинтересованные в укреплении цепочки поставок, а также социальные предприятия, которые должны заниматься созданием общественных благ и демонстрировать донорам свою способность управлять данным процессом. «Оценка эффективности помогает увеличить вклад бизнеса в глобальное устойчивое развитие.... Отчётность разрушает стереотипы, стимулирует дискуссию и способствует укреплению взаимопонимания между бизнесом и сообществами», - так охарактеризовал значение оценочной практики исполнительный директор GRI Эрнст Лигтеринген (Ernst Ligteringen).

Источник: The Economist, http://www.ft.com/cms/s/939b21b4-b7e1...

XII. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО

1) НЕДОБРОВОЛЬНОЕ ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО

Бизнес-школа университета Сэмфорда (The Samford University) изучила опыт штата Мериленд, где учащиеся старших классов средних школ обязаны отработать для общества не менее 75 часов. Исследование показало, что подобные меры не пробудили в молодёжи гражданских чувств, а наоборот – понизили заинтересованность в общественной работе.

В 1993 году – накануне введения в штате Мериленд обязательного волонтёрства – численность старшеклассников, участвующих в общественно полезной деятельности, на 7,8% превышала средний национальный показатель. А в период с 1997 по 2011 гг. картина постоянно менялась, но всегда не в лучшую сторону: показатель штата «не дотягивал» до национального на 9,2%-17,4%, в то время как добровольческое движение по всей стране привлекало множество молодых сторонников. Автор отчёта, профессор экономики Сара И. Хелмс (Sara E. Helms) отчасти объясняет неудачу Мериленда неправильным подходом к организации работ, которые, как правило, проводились на базе школ: «Если учащиеся что-то делают для школы, то как они поймут, что это не домашняя работа, а помощь сообществу?». Зато глава Ассоциации директоров средних школ Мерилэнда (The Maryland Association of Secondary School Principals) Р. Скотт Пфайфер (R. Scott Pfeifer) предположил, что исследователи просто сделали неверные выводы, так как не смогли получить всю необходимую информацию. Он считает, что молодые люди, видимо, не считают добровольчеством доставку продуктов пожилым людям или иную помощь нуждающимся и, соответственно, не сообщают о подобной деятельности.

Мэриленд пока является единственным штатом, где безвозмездная работа для общества вменяется школьникам в обязанность, однако этот опыт активно перенимают образовательные округа. Так, в 2011 году округа девяти штатов решили сделать «служение обществу» воспитательным компонентом школьной программы, а для старшеклассников семи других штатов добрые дела для сообщества стали обязательной дисциплиной, без которой документ об окончании школы уже не получишь. Госпожа Хелмс является сторонницей воспитательных мер и призывает не навязывать детям добрые дела только потому, что «это хорошо».

Источник: Foundation Center, http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=435000017