Evolution & Philanthropy

Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 1 (43), январь 2014 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) Новые участники социально значимой деятельности не заменят НКО 5
Мы ещё помним то время, когда главными строителями лучшего будущего считались некоммерческие организации и фонды. Но жизнь не стоит на месте, и сегодня о себе смело заявляет множество других игроков - социальные предприниматели, социальные инвесторы, крупный бизнес, государственные институты и просто талантливые люди. Для содействия общественному прогрессу они используют мощные инструменты - рынки, открытые данные, инновации, хакатоны и «подрывные технологии». Однако президент Центра фондов (The Foundation Center; США) Брэдфорд Смит (Bradford Smith) уверен в том, что при всех преимуществах этот инструментарий не заменит традиционную практику НКО-сектора.

2) Особенности швейцарской филантропии 6
Центр изучения филантропии Базельского университета (The Centre for Philanthropy Studies at the University of Basel) в сотрудничестве с Европейским центром фондов (The European Foundation Centre) опубликовал обзор благотворительной практики на территории Швейцарии. Заинтересованные читатели могут ознакомиться с контекстом деятельности грантодающих фондов и узнать о предпочтениях разных категорий частных доноров.

II. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ 7

1) Поверхностные рейтинги агентства Charity Navigator не распознают существенных недостатков в работе НКО 7
Американский эксперт из Нью-Гемпшира Алан Кантор (Alan Cantor) подверг критике методику оценки эффективности некоммерческих организаций, которую использует рейтинговое агентство Charity Navigator (CN). Он считает, что специалисты CN присуждают «звёзды», не вникая в суть управленческой и этической практики исследуемых НКО.

2) Партнёрство по объединению информационных ресурсов 8
Чтобы создать условия для повышения эффективности общественных преобразований, американский Центр фондов (The Foundation Center) и агентство GuideStar приступили к реализации инициативы по объединению данных о социальном секторе. Обозреватели издания Nonprofit Quarterly рассуждают о преимуществах и перспективах данного сотрудничества.

III. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ 9

1) Новая оценка для социального сектора 9
Недавние исследования, проведённые консалтинговой организацией FSG (США), показали, что мониторингом прогресса и оценкой достижений занимаются не более половины опрошенных некоммерческих организаций, а фонды используют результаты оценки лишь в 38% случаев. Стремясь повысить практическую ценность оценочной практики, команда FSG приступила к реализации инициативы «Оценка нового поколения» (Next Generation Evaluation initiative).

3) Грант-мейкерам и получателям помощи нужен общий взгляд на административные расходы 11
Следуя требованиям грантодающих фондов, некоммерческие организации штата Иллинойс (США) много лет подряд сокращали накладные расходы, но при этом всегда нуждались в средствах на обучение сотрудников, на мониторинг результатов, управление финансами и т.д. Чтобы найти выход из сложившейся ситуации, региональный Форум доноров (Donors Forum) предложил лидерам фондов и НКО присоединиться к «Откровенному разговору о реальной стоимости социальных преобразований» (Real Talk about Real Costs). Данная инициатива помогла разобраться в проблеме и стала вехой на пути к её решению.

IV. СТРАТЕГИЯ 12

1) Критика: крупные фонды реформируют американское образование по своему усмотрению 12
Правительство США сокращает финансирование социальной сферы, а крупные частные фонды усиливают воздействие на государственную политику. Они вкладывают значительные средства в продвижение собственных программ, и финансируют исследования, которые поддерживают их идеи. Именно так развиваются события в сфере образования, где фонды упорно лоббируют свои интересы, несмотря на активные протесты общественности. Эксперты анализируют ситуацию и предлагают меры, которые могли бы ограничить влияние фондов.

2) Мнение: «поддержка общего характера» и «программное финансирование» - равноценные способы содействия общественному прогрессу 13
Многие доноры судят об эффективности некоммерческих организаций по соотношению накладных и программных расходов, и в итоге предоставляют средства только под конкретные проекты. Вице-президент Фонда Джона Р. Оуши (The John R. Oishei Foundation) Пол Т. Хоган (Paul T. Hogan) размышляет о причинах противопоставления «программных» и «операционных» аспектов жизни НКО, и приводит аргументы в пользу того, что административные расходы являются важным вкладом в достижение социально значимых результатов.

V. ФАНДРАЙЗИНГ 14

1) Дискуссионная повестка дня для лидеров и фандрайзеров 14
Австралийский центр по изучению филантропии и НКО-сектора (The Australian Centre for Philanthropy and Non Profit Studies / ACPNS) опубликовал отчёт, позволяющий составить представление о практике фандрайзинга и поддержке данного направления со стороны руководящих органов НКО. Обсуждая результаты исследования, эксперты акцентируют внимание на тех вопросах, которые требуют от лидеров и фандрайзеров некоммерческих организаций понимания, компромиссов и согласованных действий.
2) «Благотворительный вторник» - время щедрости граждан и фондов 15
Американская кампания сезонного фандрайзинга Giving Tuesday проходит в декабре уже два года подряд. Изначально её инициаторы планировали привлечь как можно больше индивидуальных доноров и повлиять на семейные традиции, связанные с подготовкой граждан к любимым праздникам. Но в 2013 году возникла новая идея - включить в круг участников фонды. О ценности и перспективах этой задумки размышляет президент Центра эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy) Фил Бьюкенен (Phil Buchanan).

VI. МАРКЕТИНГ И КОММУНИКАЦИИ 15

1) Социально ориентированный маркетинг должен быть мультикультурным 15
Начиная с 2000 года, численность граждан США с латиноамериканскими и африканскими корнями увеличивается быстрыми темпами, а платёжеспособность этой категории населения к 2015 году достигнет отметки в 2,3 млрд долларов. Руководствуясь этими данными и другими выводами исследований, агентство Cone Communications и компания Nielsen рекомендуют маркетологам освоить способы мультикультурной коммуникации, чтобы привлечь для своих корпораций перспективные аудитории потребителей, повысить узнаваемость брендов, и получить максимальную отдачу от социально ориентированных инициатив.
2) Исследование: общение фондов и НКО в открытом пространстве оставляет желать лучшего 16
Американский Центр эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy / CEP), провёл второй ежегодный опрос и выяснил, что виртуальное взаимодействие между фондами и НКО активнее не становится. Данная ситуация и её причины подробно рассматриваются в отчёте «Деятельность фондов в социальных медиа практически не привлекает получателей грантов» (Grantees' Limited Engagement with Foundations' Social Media).

VII. HR 17

1) Мнение: бесплатная работа стажёров – этическая проблема НКО-сектора 17
Студенты и выпускники учебных заведений не имеют богатого профессионального опыта, и по этой причине многие некоммерческие организации не оплачивают их работу. Соучредитель онлайн платформы для стажёров и работодателей InternMatch (США) Наман Парселлс (Nathan Parcells) с таким положением дел категорически не согласен. Он считает, что НКО должны изменить отношение к молодым специалистам, и в поддержку своей позиции приводит ряд убедительных аргументов.

VIII. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ 18

1) Особенности экосистем, способствующих инновациям и экономическому росту 18
В каждом городе, округе или регионе есть талантливые люди, ценные ресурсы, активы и доступные рынки. Однако не все территории способны процветать на протяжении долгих лет, как это, например, удаётся американской Кремниевой долине. Чтобы раскрыть секрет успеха, ученые, представляющие разные сферы деятельности, изучили передовой опыт развития сообществ и обнаружили пять неэкономических факторов, влияющих на экономические процессы современного общества.

2) Сфере социальных инвестиций не хватает инвесторов 19
На протяжении последних пяти лет «инвестиции, содействующие общественному прогрессу» (impact investing), являлись предметом активных дискуссий. Однако численность тех, кто готов поддержать общество и одновременно с этим получить доход, увеличивается очень медленно. Причины такого положения дел освещаются в отчёте Всемирного экономического форума (The World Economic Forum) «От частного к общему: Оценка сектора социальных инвестиций и возможностей для привлечения традиционных инвесторов» (From the Margin to the Mainstream: Assessment of the Impact Investment Sector and Opportunities to Engage Mainstream Investors).

IX. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ 20

1) Волонтёрская практика для квалифицированных специалистов 20
Безвозмездные профессиональные услуги для НКО (pro bono) приносят ощутимую пользу всем вовлечённым субъектам - компаниям (инициаторам волонтёрских программ для сотрудников), консультантам (добровольцам-профессионалам) и некоммерческим организациям (благополучателям). Эксперты американского фонда Taproot Foundation рассказывают о нюансах, которые помогут координаторам подобных программ добиваться лучших результатов.
2) Вклад в развитие общества на условиях pro bono 21
В течение двух лет кампания «Миллиард + Изменение» (Billion + Change) завлекла на свою орбиту более 500 американских корпораций, которые «командировали» своих сотрудников в некоммерческие организации и социально значимые проекты. Расчётная стоимость профессиональных услуг, оказанных на условиях pro bono, составила 2 млрд долларов. Эксперты института Points of Light проанализировали полученный опыт и обозначили ряд тенденций, которые указывают на то, что творческое сотрудничество бизнеса с участниками социальных преобразований содействует распространению эффективных моделей и практик.
3) Четыре параметра оценки социально ответственных корпораций 22
Корпорации, которые помимо прибыли стремятся получить положительные результаты для общества и окружающей среды (B Corporations), должны иметь социально ориентированную бизнес-модель и содействовать достижению поставленных целей в процессе управления компанией, формирования её кадрового состава и взаимодействия с местным сообществом. Чтобы определить, в какой мере организации со статусом «B Corporation» выполняют данные требования, эксперты онлайн ресурса CSRwire (США) изучают корпоративные политики, процедуры, практики и программы.
4) Отчётность о воздействии корпораций на общество и экологию: дискуссия продолжается . 23
Британский Департамент по развитию бизнеса, инноваций и деловой практики (The Department for Business, Innovation & Skills / BIS) провёл консультации по вопросам социальной ответственности корпораций и добился внесения поправок в Закон о компаниях 2006 года (The Companies Act 2006). Суть изменений сводится к тому, что требования к отчётности о воздействии бизнеса на общество и окружающую среду стали проще. Однако информационно-аналитическое агентство «Справочник социальных изменений» (The Directory of Social Change / DSC) не спешит радоваться такому результату. Его эксперты считают, что нововведения сделали работу корпораций менее прозрачной, и настаивают на корректирующих мерах.

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) НОВЫЕ УЧАСТНИКИ СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕ ЗАМЕНЯТ НКО

Мы ещё помним то время, когда главными строителями лучшего будущего считались некоммерческие организации и фонды. Но жизнь не стоит на месте, и сегодня о себе смело заявляет множество других игроков - социальные предприниматели, социальные инвесторы, крупный бизнес, государственные институты и просто талантливые люди. Для содействия общественному прогрессу они используют мощные инструменты - рынки, открытые данные, инновации, хакатоны и «подрывные технологии». Однако президент Центра фондов (The Foundation Center; США) Брэдфорд Смит (Bradford Smith) уверен в том, что при всех преимуществах этот инструментарий не заменит традиционную практику НКО-сектора.

- *Рынки* обладают огромным потенциалом для широкого распространения успешных моделей. А фонды и НКО таких возможностей не имеют: опыт самых успешных инициатив показал, что новые модели и практики удаётся воспроизвести лишь в нескольких местах - отдельных, городах, районах или сообществах. Тем не менее, частные институты филантропии (такие, например, как Сеть Омидьяра / The Omidyar Network) продолжают выполнять грантовые программы, которые поддерживают «нерыночные» проекты некоммерческих организаций. Дело в том, что рынки совершенны только в теории. А на практике их состояние и развитие зависит от множества факторов (таких как политика, коррупция, противоборство конкурентов и т.п.), которые вытесняют из экономики малоимущих и социально уязвимых граждан.
- *Открытые данные* – это гениальная концепция нового века, которая означает, что информация должна поддаваться машинному прочтению и быть доступной для бесплатного использования и распространения. Многие государственные учреждения, правительственные агентства внешней помощи и такие уважаемые институты, как Всемирный банк и Организация экономического сотрудничества и развития, активно поддерживают формирование открытых информационных массивов. Однако собрать сведения – недостаточно; их нужно оснастить удобным интерфейсом, поисковой системой и т.д. Это большая работа, которая требует времени и значительных финансовых вливаний.
- *Инновации* становятся заметным явлением, и этому во многом способствует пропаганда концепции открытых данных. Однако для её воплощения все участники социальных преобразований должны научиться (a) выявлять инновации, содействующие устойчивому развитию общества; (b) отслеживать прогресс и оценивать эффективность новых решений; и (c) доводить информацию до сведения стейкхолдеров. Но эти задачи пока не решены. Кроме того, многие разработки защищены патентами, и права на их использование зачастую принадлежат крупным компаниям.
- *Хакатоны* – это добровольная совместная работа программистов, дизайнеров, менеджеров и других профессионалов, заинтересованных в решении конкретных задач. Для социальной сферы такой формат творчества выглядит привлекательно, однако сложнейшие мировые проблемы нельзя решить силами талантливых волонтёров, которые нашли время для участия в общественных делах после напряжённого трудового дня.
- *«Подрывные технологии»* в последнее время воспринимаются как синонимы инноваций. Они представляют собой новую парадигму клиентского предложения и приводят к революционным изменениям в организационной стратегии, политике и практике («хрестоматийным» примером считается переход компании IBM от выпуска ЭВМ к производству персональных компьютеров). Этот процесс сопровождается вытеснением с рынка неосмотрительных субъектов, которые не заметили предпосылок к появлению новых правил игры. Вполне возможно, что подобные новации становятся стимулом для развития, однако исчезновение игроков социальной сферы может оказаться невосполнимой потерей для людей, которые остро нуждаются в услугах НКО.

- *Прозрачность* – это то, чего сегодня не хватает сфере социальных преобразований. Безусловно, существуют базы данных агентства GuideStar и Центра фондов, которые классифицируют, анализируют и публикуют сведения о советах директоров, человеческих ресурсах, источниках доходов и статьях расходов благотворительных организаций. Однако в США действует более 90 000 грантодающих фондов и 1,3 млн НКО, и объять это многообразие в полном объёме пока не удаётся. Помимо этого, остро ощущается нехватка информации для сравнительного анализа социальных инвестиций, социального предпринимательства и корпоративной социальной ответственности. Постепенно появляются рейтинги и стандарты, но сведения пока остаются разрозненными.

Всем участникам созидательных процессов Брэдфорд Смит советует задуматься о разработке информационного ресурса, который из отдельных фрагментов (a) составит полноценную картину социально значимой деятельности, и (b) расширит возможности для активного взаимодействия между различными секторами и субъектами. В этой мозаике не будет лишних или незначительных элементов – каждый игрок займёт своё достойное место.

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

2) ОСОБЕННОСТИ ШВЕЙЦАРСКОЙ ФИЛАНТРОПИИ

Центр изучения филантропии Базельского университета (The Centre for Philanthropy Studies at the University of Basel) в сотрудничестве с Европейским центром фондов (The European Foundation Centre) опубликовал обзор благотворительной практики на территории Швейцарии. Заинтересованные читатели могут ознакомиться с контекстом деятельности грантодающих фондов и узнать о предпочтениях разных категорий частных доноров.

- В конце 2012 года в экономически благополучной Швейцарии было зарегистрировано 12 957 благотворительных фондов.
- Территория Швейцарии подразделяется на 26 кантонов, каждый из которых имеет собственный закон о благотворительной деятельности. Самое большое количество фондов сконцентрировано в трёх кантонах – в Цюрихе, Берне и Базеле.
- В целом пожертвования в пользу НКО освобождены от налогов. Но если рассматривать вопрос более пристально, то размеры благотворительных вычетов для НКО-нерезидентов зависят от содержания и целей социально значимых инициатив, а местные организации, как правило, пользуются максимальными вычетами, составляющими до 20% от суммы годового дохода.
- Около 75% швейцарских граждан в возрасте старше 15 лет как минимум один раз в год делают пожертвования или оказывают некоммерческим организациям неденежную помощь (in kind). При этом немецкоязычное население оказалось немного щедрее франкоговорящих швейцарцев. В 2010-2011 гг. среднегодовая сумма семейного благотворительного взноса составляла 700 швейцарских франков, а в 2012 году её размер сократился на целых 380 франков. Наиболее активно доноры помогали детям и людям с ограниченными возможностями, а поддержка мигрантов оказалась менее популярным направлением.
- Гуманитарная деятельность является для Швейцарии давней традицией. Помимо вышеупомянутых благотворительных фондов, в стране работают свыше 400 НКО (таких как «Врачи без границ» / Médecins sans Frontières или «Земля людей» / Terre des Hommes), более 22 международных организаций (например, Всемирная организация здравоохранения / World Health Organization), а также целый ряд межправительственных инициатив (Всемирный экономический форум / World Economic Forum и др.).
- На базе Университета Цюриха действует специализированный центр, который занимается вопросами законодательного регулирования деятельности фондов. На базе центра проводятся исследования и выполняются программы повышения квалификации для сотрудников грантодающих организаций.
- В 2009 году Швейцарская ассоциация грантодающих фондов (The Association of Swiss Grant-Making Foundations) выпустила первый Управленческий кодекс для грант-мейкеров (The European Governance Code), который содержит ключевые принципы добросовестной практики и рекомендации практического характера.

- В стране отлично развита инфраструктура поддержки филантропической деятельности по таким направлениям, как микрофинансирование, социальные инвестиции и стратегическое управление активами.
- Общая сумма целевых капиталов, принадлежащих благотворительным фондам, составляет около 70 млрд швейцарских франков, однако практика отчётности об использовании эндаументов пока не сформировалась.
- Большинство благотворительных фондов придерживается консервативных инвестиционных стратегий и предпочитает вкладывать ресурсы в долгосрочные инициативы. Что касается инвестиций, ориентированных на достижение устойчивых социальных изменений (impact investments) или выполнение миссий (mission-related investments), то их, как правило, пропагандируют независимые консультанты.

Источник: Philanthropy Impact, http://www.philanthropy-impact.org/ar...

II. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ

1) ПОВЕРХНОСТНЫЕ РЕЙТИНГИ АГЕНТСТВА CHARITY NAVIGATOR НЕ РАСПОЗНАЮТ СУЩЕСТВЕННЫХ НЕДОСТАТКОВ В РАБОТЕ НКО

Американский эксперт из Нью-Гемпшира Алан Кантор (Alan Cantor) подверг критике методику оценки эффективности некоммерческих организаций, которую использует рейтинговое агентство Charity Navigator (CN). Он считает, что специалисты CN присуждают «звёзды», не вникая в суть управленческой и этической практики исследуемых НКО.

Чтобы точнее обозначить суть своих претензий, Алан Кантор изучил сведения национального фонда American Endowment Foundation (AEF), который в рейтинге CN занимает верхние строки на протяжении 11 лет. AEF активно общается с финансовыми советниками доноров и управляет именными фондами, распределяя ресурсы и осуществляя мониторинг инвестиций. В силу этих особенностей организацию трудно представить в одном ряду с традиционными НКО, выполняющими социальные или экологические программы. Тем не менее, в отчёте AEF говорится о том, что фонд тратит на программы 96,7% от общей суммы ежегодных затрат, а на фандрайзинг – 1,7%. В итоге AEF получил максимальное количество баллов (70) за «финансовый менеджмент» и за «прозрачность и отчётность». Однако под этим внешним глянцем скрывается информация, вызывающая много вопросов. Во-первых, учредитель фонда Филип Тобин (Philip Tobin) совмещает должности исполнительного директора и председателя совета директоров. Эта практика уже дискредитировала себя в корпоративной среде и не прижилась в НКО-секторе. Во-вторых, ещё три высшие должности так же принадлежат родственникам Филипа Тобина; и все вместе представители семьи ежегодно получают 68% от фонда оплаты труда, размер которого в 2011 году составил 854 715 долларов. По мнению CN, заслуга AEF заключается в том, что фонд всех этих тонкостей не скрывает и, значит, ведёт себя прозрачно. И таких организаций, которые законов вроде бы не нарушают, но выглядят не слишком этично, очень много. Если бы агентство CN подходило к своей работе более ответственно, то у людей появился бы шанс разобраться в подобных нюансах. Например, общественность должна понимать, что небольшая НКО, которая в 2013 году не получила госконтракт и по объёму доходов не дотянула до показателя предыдущего года, работает не хуже, чем AEF. А пока мы видим такую картину: если малая или средняя организация в течение года не увеличивает объём доходов, то она получает меньше баллов. Далее: если эта НКО нанимает специалиста по фандрайзингу, то у неё повышается процент расходов на привлечение ресурсов, и она вновь теряет баллы. Таким образом, у обычной социальной НКО практически нет шансов занять в рейтинге высокую позицию. Все эти наблюдения не означают, что рейтинги не нужны. Однако было бы гораздо лучше, если бы оценщики CN уделяли больше внимания контексту деятельности НКО, и разъясняли эти особенности донорам и другим стейкхолдерам.

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

2) ПАРТНЁРСТВО ПО ОБЪЕДИНЕНИЮ ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ

Чтобы создать условия для повышения эффективности общественных преобразований, американский Центр фондов (The Foundation Center) и агентство GuideStar приступили к реализации инициативы по объединению данных о социальном секторе. Обозреватели издания Nonprofit Quarterly рассуждают о преимуществах и перспективах данного сотрудничества.

- *Промежуточный шаг на пути к «большим данным» (Big Data)*. Глава агентства Guidestar Джейкоб Харольд (Jacob Harold) отмечает, что в социальном секторе, в отличие от многих других отраслей, пока не сложились предпосылки для презентации собственных данных в общих глобальных массивах. Сначала участники социальных преобразований должны улучшить информационную инфраструктуру, усовершенствовать навигацию и обеспечить доступ к сведениям для всех заинтересованных пользователей. Инициатива Центра фондов (ЦФ) и Guidestar является шагом на пути к решению этой сложной задачи.
- *Элементы стратегического альянса*. Организации сообщили о том, что они намерены скоординировать работу по оцифровке и публикации сведений, которые НКО отражают в формах налоговой отчётности 990[1]. Помимо этого, они решили прояснить, какие виды данных должны быть открытыми, а за какую информацию можно взимать определённую плату. И, наконец, на основе существующих ресурсов ЦФ и Guidestar планируют разрабатывать новые продукты, которые необходимы фондам, НКО, и другим игрокам социальной сферы.
- *Истоки стратегического сотрудничества*. Партнёры уже имеют опыт выполнения совместных проектов. В частности, речь идёт о создании Базового реестра учёта субъектов глобального развития (Basic Registry of Identified Global Entities / BRIDGE)[2], который поможет воссоздать объективную картину социально значимой деятельности в масштабах планеты. Ещё одна инициатива - Media Impact Funders – нацелена на создание инструментов визуализации сведений о поддержке медийных проектов. Данную работу координирует специализированная рабочая группа. В силу того что ЦФ и Guidestar сами являются представителями НКО-сектора и обладают необходимыми экспертными знаниями, они смогут обогатить существующие и новые ресурсы аналитическими прогнозами, обзорами тенденций и сведениями о состоянии дел в конкретных сферах деятельности, странах и регионах.
- *Предвестники будущего успеха*. Руководитель ЦФ Брэдфорд Смит (Bradford Smith) считает совместную инициативу своевременной и актуальной: «Мир технологий становится разнообразнее и богаче, а в нашем секторе технологии и работа с данными по-прежнему остаются слабыми местами». Джейкоб Харольд разделяет мнение ключевого партнёра и акцентирует внимание на том, что объединение данных сделает работу социального сектора более прозрачной: «Благотворительные организации правильно преподносят информацию о потребностях сообществ. Но им пора научиться рассказывать о себе – честно, открыто, и без прикрас …». Это то, чего сегодня ждут от НКО-сектора многочисленные стейкхолдеры и общественность.

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

---

[1] Подробную информацию о данном направлении деятельности можно узнать в статьях «**Расширение доступа к отчётам НКО перед контролирующими органами – задача, требующая решения**» (Дайджест № 36 (6), июнь 2013 г., https://docs.google.com/file/d/0B-ph8…) и «Доступность и совместимость данных – важные задачи для государства и общества» (Дайджест № 37 (7), июль 2013 г., https://docs.google.com/file/d/0B-ph8…). Архив: https://drive.google.com/folderview?i…

[2] Информацию об этой инициативе можно узнать в статье «**Прозрачность и эффективность – ключевые задачи глобального проекта**», Дайджест № 39(9), сентябрь 2013 г: https://docs.google.com/file/d/0B-ph8…

III. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) НОВАЯ ОЦЕНКА ДЛЯ СОЦИАЛЬНОГО СЕКТОРА

Недавние исследования, проведённые консалтинговой организацией FSG (США), показали, что мониторингом прогресса и оценкой достижений занимаются не более половины опрошенных некоммерческих организаций, а фонды используют результаты оценки лишь в 38% случаев. Стремясь повысить практическую ценность оценочной практики, команда FSG приступила к реализации инициативы «Оценка нового поколения» (Next Generation Evaluation initiative).

Прежде всего, эксперты выяснили, что в новых экономических условиях оценочные исследования смогут найти заинтересованных потребителей без особых затруднений, так как многие субъекты социальной сферы заняты активным поиском новых подходов к решению общественных проблем. Об этом свидетельствуют три ярко выраженные тенденции:

1. *Активизация инновационной деятельности в сфере филантропии.* Желая ускорить общественный прогресс, благотворители постоянно тестируют новые методы и варианты решения хронических социальных проблем.
2. *Поиск новых форм взаимодействия.* Многие современные методы развития социальной сферы требуют участия разных субъектов. Данные потребности становятся стимулом для поиска новых форм коллективного творчества и сотрудничества.
3. *Расширение цифровой инфраструктуры.* Повсеместное освоение технологий работы в открытом пространстве способствует развитию современных коммуникаций и формированию крупных массивов данных.

Традиционная оценка	Оценка нового поколения
1. Ориентация на отдельные программы и проекты	1. Ориентация на всю систему в целом
2. Утверждённый план оценки, предполагающий выпуск промежуточных и годовых отчётов	2. Краткосрочные оценочные циклы, основанные на получении обратной связи с помощью альтернативных форматов взаимодействия в режиме реального времени
3. Традиционные методы сбора данных	3. Инновационные и нередко цифровые методы сбора данных
4. Единственный фонд + единственный грантополучатель = одна оценка	4. Распределение обязанностей между множеством организаций с целью сбора данных и получения информации из различных источников
5. Традиционные способы подготовки и презентации отчётов	5. Разнообразные методы визуализации данных и использование инфографики
6. Сбором информации занимается оценщик	6. Сбором данных занимаются все причастные стороны, которые в дальнейшем становятся пользователями полученной информации

Работа организаций, выступающих в роли катализаторов данных процессов, основана на использовании актуальных сведений, которые позволяют принимать обоснованные решения и двигаться вперёд. Источниками такой информации являются оценочные исследования нового поколения, которые обладают шестью общими признаками (см. таблицу) и находят воплощение в трёх основных подходах:

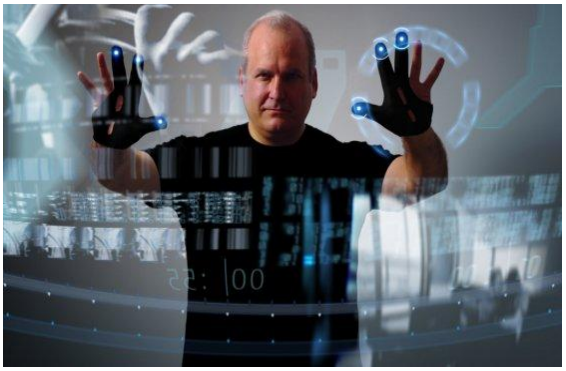
1. *Развивающая оценка*, основанная на анализе информации в режиме реального времени;
2. *Единые системы измерения*, основанные на общих показателях, которые разрабатываются группами заинтересованных организаций с целью оценки результатов и взаимного обучения;
3. *Формирование крупных массивов данных (Big Data)* с целью объединения информации, которую участники общественных преобразований публикуют в открытом пространстве и/или распространяют с помощью социальных медиа.

Эти и другие результаты работы специалистов FSG были представлены в ходе конференции Next Generation Evaluation Conference, прошедшей в ноябре 2013 года. На следующем этапе команда инициативы «Оценка нового поколения» планирует собрать успешные примеры оценочной практики, составить описание передового опыта, и заняться его активным продвижением.

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

2) Типовые показатели для оценки эффективности НКО

Чтобы получить представление о состоянии дел в своих организациях, многие советы директоров придирчиво изучают финансовые данные, забывая о том, что для оценки эффективности необходимо рассмотреть целый комплекс разнообразных параметров. Известный британский консультант Джо Сакстон (Joe Saxton) предлагает список показателей, которые охватывают все стороны жизни благотворительной организации и могут послужить источниками полезной информации для принятия обоснованных решений.



В частности, чтобы получить полное представление о практике работы с донорами, члены совета директоров НКО должны интересоваться следующими показателями:

- *Число постоянных доноров*. Какие доноры поддерживают организацию 2-3 раза в год (и на какую сумму); и сколько сторонников поддерживают НКО не больше одного раза в год?
- *Число новых доноров, привлечённых в предыдущем году*. Если в базе данных НКО зарегистрировано (например) 10 000 доноров, а в прошлом году было привлечено всего 500 человек, то организация вряд ли сможет поддерживать численность сторонников на постоянном уровне. Это сигнал к тому, что политику общения со сторонниками надо каким-то образом улучшить. Чтобы определить «коэффициент обновления» аудитории доноров, необходимо разделить число новых сторонников на общее количество людей в базе данных. В приведённом примере этот показатель очень скромный - всего 5%.
- *Коэффициент сокращения / увеличения численности доноров (членов организации)*. Чтобы понять, насколько оправданы (или не оправданы) инвестиции в развитие отношений с целевыми аудиториями, необходимо разделить число выбывших сторонников (членов НКО) на общее число субъектов в базе данных. Если результат превышает коэффициент обновления (см. выше), то у совета директоров есть повод для волнения.
- *Пожертвования по завещаниям и прогнозы*. Чтобы оценить текущее состояние НКО и перейти к планам на будущее, следует прояснить, о каких пожертвованиях идёт речь: о фиксированных суммах, о доле в недвижимости и т.д.
- *Сколько индивидуальных / институциональных доноров формируют половину доходов организации*. Этот показатель можно условно назвать «индексом уязвимости». Например, если три донора, которые финансируют НКО на 50%, изменят свои приоритеты, то стабильность организации окажется под угрозой всего из-за трёх новых мнений.

Однако степень устойчивости НКО зависит не только от доноров, но также от штатных сотрудников и добровольцев, о которых могут многое поведать следующие показатели:

- *Количество сотрудников, покинувших организацию за последние 12 месяцев*. Следите за текучестью кадров. Если показатель превысил 25%, то надо искать причину и спасать ситуацию.
- *Средняя продолжительность работы в организации*. Если «старые» сотрудники надёжно сидят в своих креслах, а новые люди покидают НКО слишком быстро, то кадровую политику пора менять.
- *Удовлетворённость сотрудников*. Высокий моральный дух коллектива – залог успеха.
- *Количество сотрудников, которых каждый член совета директоров знает в лицо*. Общение за чашкой кофе позволяет узнать информацию, которую невозможно получить по официальным каналам.

Что касается круга потребителей услуг, то организации могут собирать количественные сведения об участниках мероприятий, пользователях «горячих линий», прямых и косвенных получателях услуг, а также о людях, которые скачали опубликованные материалы. И, наконец, высшие руководящие органы НКО должны оценивать полезную отдачу от коммуникаций, изучая данные о численности посетителей веб-сайта, сторонников в Твиттере и симпатий (likes) в Фейсбуке, Помимо этого, не менее важной является информация о количестве упоминаний в СМИ / СМК, а также известность

организации среди ключевых стейкхолдеров. Чтобы понять, что именно известно причастным сторонам (цели и/или миссия НКО, результаты работы и т.д.) можно проводить небольшие опросы.

Все перечисленные показатели являются скорее типовыми, чем уникальными. Благотворительные организации выполняют разные миссии и, значит, взгляд на их эффективность тоже должен быть разным. Поэтому Джо Сакстон настоятельно рекомендует оценивать имеющиеся данные с учётом окружающего контекста, внутренних перестановок, и дополнительных / специальных показателей. Однако независимо от особенностей каждой организации, мониторинг эффективности должен всегда включать анализ четырёх аспектов: (1) наши деньги, (2) наши люди, (3) наша миссия, и (4) наша работа с внешними аудиториями + репутация.

Источник: nfpSynergy, http://nfpsynergy.net/performance-blo...

3) ГРАНТ-МЕЙКЕРАМ И ПОЛУЧАТЕЛЯМ ПОМОЩИ НУЖЕН ОБЩИЙ ВЗГЛЯД НА АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ

Следуя требованиям грантодающих фондов, некоммерческие организации штата Иллинойс (США) много лет подряд сокращали накладные расходы, но при этом всегда нуждались в средствах на обучение сотрудников, на мониторинг результатов, управление финансами и т.д. Чтобы найти выход из сложившейся ситуации, региональный Форум доноров (Donors Forum) предложил лидерам фондов и НКО присоединиться к «Откровенному разговору о реальной стоимости социальных преобразований» (Real Talk about Real Costs). Данная инициатива помогла разобраться в проблеме и стала вехой на пути к её решению.

Рабочая группа из Иллинойса (около 30 человек) приступила к обсуждению алгоритма, которым некоммерческие организации могли бы воспользоваться для подсчёта «производственных затрат», связанных с решением социальных проблем. Что касается доноров, то они всерьёз задумались об изменении организационной культуры и характера взаимоотношений со своими целевыми аудиториями. Первые результаты этого диалога послужили основой для видео-обращения, в котором члены группы поделились своим пониманием проблемы и предложили коллегам в своём регионе и за его пределами включиться в дискуссию. Открытые дебаты в виртуальном пространстве оказались очень бурными, и постепенно переросли в формат «живого» мероприятия, которое привлекло более 300 представителей финансирующих, некоммерческих и государственных организаций. Этот саммит (a) подверг критике старомодное, но очень стойкое представление о том, что эффективные НКО тратят на административные нужды очень скромные суммы, и (b) заострил внимание на том, что при наличии убедительного обоснования (заявки), доноры могли бы финансировать накладные расходы, не отклоняясь от собственных процедур. Основываясь на данных заключениях, участники события разработали для фондов и НКО целый ряд рекомендаций, которые помогут закрепить «пройденный материал» и выйти на новый уровень обсуждения подходов к финансированию социально значимых инициатив:

1. *Рекомендации для доноров*:
   - Откажитесь от установленных ограничений на финансирование административных расходов, которые не учитывают уникальных особенностей каждой организации. Как выяснилось, многие доноры утвердили некий лимит в размере 10% от общей суммы затрат, и считают такой подход «передовой практикой». Чтобы изменить ситуацию, (a) выясните, что необходимо соискателям грантов для выполнения миссий, и (b) сделайте «обоснование расходов на общие нужды» обязательным пунктом Требований к оформлению заявки.
   - Ели вы хотите выяснить, насколько эффективна интересующая вас НКО, изучите отзывы стейкхолдеров на Great Nonprofits, мнения экспертов на сайте Philanthropedia, и выводы аналитиков на GiveWell. Что касается «процента накладных расходов», то он не является показателем эффективности, но зато помогает установить финансовые нарушения.
   - Изучите опыт коллег, которые уже изменили свою практику. Для этого загляните в блог ассоциации «Грант-мейкеры за эффективность организаций» (Grantmakers for Effective Organizations), где фонд Weingart Foundation рассказывает о поддержке НКО в период

рецессии. Помимо этого, ознакомьтесь с материалами региональных ассоциаций доноров и других профессиональных объединений.

2. *Рекомендации для НКО*:
   - Прекратите занижать затраты на фандрайзинг и административный компонент своей деятельности, иначе (1) ваша НКО не получит то, что ей действительно необходимо, и (2) доноры ещё много лет не изменят своего подхода к оценке эффективности.
   - Чаще публикуйте информацию об изменениях, которые происходят благодаря вашей деятельности. Размещайте эти сведения на тех ресурсах, куда любят заглядывать доноры (например - в базе данных GuideStar). Чтобы правильно подготовить такую презентацию, изучите инструкции по составлению «Карты социального эффекта» (Charting Impact)[3] – нового стандарта отчётности перед ключевыми стейкхолдерами и широкой общественностью.

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

IV. СТРАТЕГИЯ

1) КРИТИКА: КРУПНЫЕ ФОНДЫ РЕФОРМИРУЮТ АМЕРИКАНСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ ПО СВОЕМУ УСМОТРЕНИЮ

Правительство США сокращает финансирование социальной сферы, а крупные частные фонды усиливают воздействие на государственную политику. Они вкладывают значительные средства в продвижение собственных программ, и финансируют исследования, которые поддерживают их идеи. Именно так развиваются события в сфере образования, где фонды упорно лоббируют свои интересы, несмотря на активные протесты общественности. Эксперты анализируют ситуацию и предлагают меры, которые могли бы ограничить влияние фондов.

В 2010 году штат Калифорния принял закон, который положил начало замене традиционных учреждений среднего образования (public schools) частными чартерными школами (charter schools). Закон действует следующим образом: если школа по количеству баллов «не дотягивает» до федерального стандарта, то родители, опекуны или не менее половины учащихся могут направить в департамент образования заявление, чтобы потребовать нового директора, обновления преподавательского состава, закрытия учебного заведения либо его замены на чартерную школу. Наступление на прежнюю систему образования осуществляется по инициативе частных фондов - Гейтсов, Анненбергов, Уолтона, Вассермана и других известных фамилий. В частности, они профинансировали ассоциацию чартерных школ Green Dot Public Schools, которая учредила некоммерческую организацию «Родительская революция» (Parent Revolution). Сегодня эта НКО действует в национальных масштабах, и регулярно получает поддержку от крупных фондов. Общая сумма грантов уже превысила 14 млн долларов. Что касается собственно революционной деятельности, то она началась в декабре 2010 года со школы McKinley Elementary, в небольшом городке Комптон с населением в 97 000 человек, где в основном проживают афро и латиноамериканцы (97%). «Революционеры» сформировали инициативную группу из 15 родителей, которые написали заявление и собрали необходимое количество подписей. Однако через некоторое время 50 из 60 подписавшихся отказались участвовать в этой затее - потому что их не предупредили о том, что речь идёт о замене прежней школы чартерной. Революция вспыхнула и погасла, но согласия и единства в сообществе стало меньше. Случай печальный, но процесс вытеснения обычных школ продолжается. По состоянию на март 2013 года законы были приняты уже в 25 штатах. Этому способствует ещё один любимец фондов – профессиональная ассоциация

[3] Чтобы узнать о целях, задачах, преимуществах и структуре «**Карты социального эффекта**», загляните в библиотечку Evolution & Philanthropy: https://docs.google.com/viewer?a=v&pi..., https://docs.google.com/viewer?a=v&pi...

региональных законодателей American Legislative Exchange Council (ALEC), которая разрабатывает и активно предлагает штатам типовые законы. Противники подобных реформ стремятся ограничить воздействие фондов на государство и гражданское общество, и предлагают выполнить целый ряд радикальных мер:

- Увеличить налоги на чистую прибыль от инвестиционной деятельности фондов;
- Отменить налоговые льготы для самых богатых фондов;
- Заменить налоговые вычеты налоговыми кредитами;
- Требовать того, чтобы в течение определённого времени фонды полностью израсходовали свои целевые капиталы (эндаументы).

Оппоненты фондов также настаивают на том, чтобы СМИ не шли на поводу у щедрых доноров, а Налоговая служба США (Internal Revenue Service) - усилила контроль за публичными кампаниями и лоббистской деятельностью фондов.

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

2) МНЕНИЕ: «ПОДДЕРЖКА ОБЩЕГО ХАРАКТЕРА» И «ПРОГРАММНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ» - РАВНОЦЕННЫЕ СПОСОБЫ СОДЕЙСТВИЯ ОБЩЕСТВЕННОМУ ПРОГРЕССУ

Многие доноры судят об эффективности некоммерческих организаций по соотношению накладных и программных расходов, и в итоге предоставляют средства только под конкретные проекты. Вице-президент Фонда Джона Р. Оуши (The John R. Oishei Foundation) Пол Т. Хоган (Paul T. Hogan) размышляет о причинах противопоставления «программных» и «операционных» аспектов жизни НКО, и приводит аргументы в пользу того, что административные расходы являются важным вкладом в достижение социально значимых результатов.

На протяжении многих лет мы часто слышим о том, что НКО должны работать как бизнес. Однако сторонники «бизнесификации» некоммерческого сектора («businessification») забывают о том, что благотворительные организации и представители делового мира работают в разных условиях. Компании получают прибыль, которая является источником средств, позволяющих реагировать на изменения рынка посредством создания новых продуктов, обновления внутренних ресурсов и развития новых компетенций. Для НКО функцию такой «операционной кассы» в большинстве случаев выполняет поддержка общего характера (GOS - general operating support), которую, как правило, оказывают частные лица, не ограничивая свои пожертвования жёсткими условиями. Однако многие доноры – особенно институциональные - предпочитают поддерживать программы (PS – program support), потому что им необходимы доказательства использования ресурсов для достижения измеряемых социальных результатов в согласованные сроки. Проблема в том, что грант-мейкеры являются третьими сторонами, которые не участвуют во взаимодействии «НКО-клиент». Они не знакомы с повседневной жизнью НКО и поэтому не видят прямой связи между искоренением бедности (или ликвидацией безграмотности) и счетами за свет, отопление, интернет, обновление бухгалтерской программы и т.д. Благотворительным организациям приходится заимствовать средства в бюджетах действующих программ, а после поступления очередного гранта восполнять «недостачу». Лидеры НКО предпочитают не распространяться об этой практике, но всем известно, что она существует. Чтобы не поддерживать эту сомнительную игру, Фонд Джона Р. Оуши предоставляет «гранты на развитие ключевой операционной деятельности» (core operations improvement grants). Соискатели такого финансирования оформляют заявки, включающие обоснование потребностей организации; планы работ, рассчитанные на конкретные сроки; и подробный бюджет. А по мере выполнения поставленных задач НКО отчитываются об использовании средств, руководствуясь требованиями донора. То есть, всё происходит как обычно. При таком подходе GOS ничем не отличается от PS и, значит, не предполагает бесконтрольного или нецелевого использования ресурсов фонда. Зато у грантополучателей появляется реальная возможность для развития организационной инфраструктуры и оперативного отклика на запросы своих целевых аудиторий. Пол Хоган предлагает коллегам из других фондов воспользоваться этим опытом, чтобы выполнить важную миссию - поддержать НКО в трудные времена.

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

V. ФАНДРАЙЗИНГ

1) ДИСКУССИОННАЯ ПОВЕСТКА ДНЯ ДЛЯ ЛИДЕРОВ И ФАНДРАЙЗЕРОВ

Австралийский центр по изучению филантропии и НКО-сектора (The Australian Centre for Philanthropy and Non Profit Studies / ACPNS) опубликовал отчёт, позволяющий составить представление о практике фандрайзинга и поддержке данного направления со стороны руководящих органов НКО. Обсуждая результаты исследования, эксперты акцентируют внимание на тех вопросах, которые требуют от лидеров и фандрайзеров некоммерческих организаций понимания, компромиссов и согласованных действий.

- *В процессе фандрайзинга некоммерческие организации забывают о конечной цели.* Пытаясь привлечь средства и восполнить недостаток ресурсов, НКО часто принимают условия доноров и направляют силы на реализацию тех программ, которые никак не приближают их к выполнению собственных миссий. Ответственность за то, чтобы в потоке повседневных дел организация не забывала о том, ради чего она создана, безусловно, лежит на совете директоров и руководителе НКО. Однако фандрайзеры, которые взаимодействуют со сторонниками и понимают их ожидания, должны своевременно информировать руководство о поступающих предложениях и заниматься поиском вариантов, позволяющих придерживаться «генеральной линии».
- *Руководство НКО должно осознавать ценность профессии фандрайзера.* Многие советы директоров не считают фандрайзинг профессией. Но если в жизни их организаций работа по привлечению ресурсов составляет хотя бы 1%, то без надёжного и подготовленного специалиста уже не обойтись. Нередки случаи, когда сотрудники НКО, которым поручено общаться с донорами, пытаются всё сделать «как надо» и жалуются на нехватку знаний и навыков. Поэтому организациям социальной сферы следует поддерживать сразу два сценария: (1) искать профессионалов, и (2) вкладывать ресурсы в развитие действующих кадров – оплачивать программы повышения квалификации, приглашать тренеров и консультантов, участвовать в работе ассоциаций фандрайзеров и т.п.
- *Советы директоров не решают проблему текучести кадров.* В Австралии (так же как и в Северной Америке) 50% фандрайзеров меняют место работы примерно раз в два года, а лидеры НКО не предпринимают никаких действий, чтобы удержать своих специалистов. Вроде бы все согласны с тем, что надо менять не сотрудников, а своё отношение к фандрайзингу, но общего (объединяющего) представления о стратегии развития организации работники и работодатели пока не достигли.
- *Советы директоров и специалисты по развитию руководствуются разными представлениями о роли и практике фандрайзинга.* Между лидерами НКО и фандрайзерами нет согласия относительно «правильного» формата работы с донорами, профессионального развития специалистов, и ценности / стоимости их работы. При таком положении дел сложно рассуждать об эффективном привлечении ресурсов для выполнения миссии. Потому что без идеологии и подлинного лидерства деятельность фандрайзеров сводится к техническому выполнению утверждённого комплекса работ.

По мнению Найджела Харриса (Nigel Harris), исполнительного директора фонда Mater Foundation из города Брисбейн, наблюдения и заключения исследователей свидетельствуют о том, что фандрайзинг в Австралии нуждается в пропаганде, поддержке и развитии. И во главе этого процесса должны встать руководящие органы НКО, которые являются главными идеологами и носителями некоммерческой культуры.

Источник: 101Fundraising, http://101fundraising.org/2013/10/fun...

2) «БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ВТОРНИК» - ВРЕМЯ ЩЕДРОСТИ ГРАЖДАН И ФОНДОВ

Американская кампания сезонного фандрайзинга Giving Tuesday проходит в декабре уже два года подряд. Изначально её инициаторы планировали привлечь как можно больше индивидуальных доноров и повлиять на семейные традиции, связанные с подготовкой граждан к любимым праздникам. Но в 2013 году возникла новая идея - включить в круг участников фонды. О ценности и перспективах этой задумки размышляет президент Центра эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy) Фил Бьюкенен (Phil Buchanan).

Предлагая фондам присоединиться к благотворительной акции, организаторы рассчитывают «проложить мост» между институциональной и частной филантропией, привлечь внимание общества к практике эффективных некоммерческих организаций, и показать донорам, что НКО могут быть устойчивыми только при наличии средств на развитие внутренних ресурсов и укрепление материально-технической базы. Для воплощения этих ожиданий фондам предлагается выбрать лучших грантполучателей и в ходе кампании предоставить им «поддержку общего характера» (general operating support). Желательно, чтобы эти гранты были достаточно солидными и долгосрочными, например - на сумму в 200 000 долларов и на срок не менее двух лет. Публичная презентация подобной практики могла бы посодействовать решению сразу несколько важных задач:

- Обеспечить высокоэффективные НКО средствами для укрепления организационной инфраструктуры;
- Привлечь внимание частных доноров и грант-мейкеров к тем организациям, которые добиваются хороших результатов;
- Показать участникам социальных преобразований, что публикация достоверных сведений о деятельности и результатах НКО является ключом к построению конструктивных отношений с основными группами стейкхолдеров;
- Проинформировать широкую аудиторию о вкладе фондов в развитие общества, используя каналы коммуникации профессиональных ассоциаций - Совета фондов (The Council on Foundations), Центра фондов (The Foundation Center), коалиции «Грант-мейкеры за эффективность организаций (The Grantmakers for Effective Organizations) и других институтов.

Помимо этого, «Благотворительный вторник» - это отличный повод для обсуждения стандартов добросовестной практики, которые следует соблюдать всем субъектам социального сектора. Работу форумов и других интерактивных площадок вполне могли бы возглавить фонды, которые ежегодно предоставляют примерно 16% от общенационального объёма пожертвований. Фил Бьюкенен считает, что такой заметный вклад в развитие общества даёт им право участвовать в кампании в качестве активных пропагандистов прозрачности, открытости и эффективности.

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

VI. МАРКЕТИНГ И КОММУНИКАЦИИ

1) СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ ДОЛЖЕН БЫТЬ МУЛЬТИКУЛЬТУРНЫМ

Начиная с 2000 года, численность граждан США с латиноамериканскими и африканскими корнями увеличивается быстрыми темпами, а платёжеспособность этой категории населения к 2015 году достигнет отметки в 2,3 млрд долларов. Руководствуясь этими данными и другими выводами исследований, агентство Cone Communications и компания Nielsen рекомендуют маркетологам освоить способы мультикультурной коммуникации, чтобы привлечь для своих корпораций перспективные аудитории потребителей, повысить узнаваемость брендов, и получить максимальную отдачу от социально ориентированных инициатив.

За последние 20 лет (с 1993 года) количество случаев, когда граждане США приобретали товары, чтобы помочь нуждающимся, увеличилось на 170%. Потребители рекомендуют компаниям содействовать развитию экономики (44% респондентов), уделяя особое внимание поддержке

сообществ в местах дислокации бизнеса (43%). Наряду с этим, американцы желают знать, каким образом компании поддерживают добрые дела (88%), и считают, что социально ориентированных брендов должно быть больше (91%). При этом самую активную позицию занимают люди латиноамериканского происхождения и афроамериканцы.

Таблица 1 **Латиноамериканцы**	**Афроамериканцы**
• предпочитают бренды, поддерживающие социальные программы - 94% опрошенных (средненациональный показатель - 89%); • в течение 12 месяцев, предшествующих опросу, приобретали товары с намерением поддержать экологические и социальные проекты - 62% (54%); • готовы к добровольческой деятельности (при наличии такой возможности) - 82% (76%); • переводят пожертвования некоммерческим организациям - 70% (65%).	• проявляют повышенный интерес к брендам, поддерживающим социальные программы - 42% респондентов (для сравнения: средненациональный показатель - 37%); • уверены в том, что оплачивая покупки, помогают компаниям влиять на решение экологических и социальных проблем - 33% (25%); • считают, что компании способны значительно повлиять на экологическую ситуацию и решение проблем населения – 20% (16%).

Таким образом, исследователи выяснили, что этнические группы становятся влиятельной рыночной силой, однако специализированных программ КСО почему то больше не становится. Чтобы изменить ситуацию, эксперты разработали несколько рекомендаций, которые помогут корпорациям изменить стиль работы:

1. *Уделяйте особое внимание вопросам «многообразия» (diversity).* В зависимости от географического региона, уровня образования, социального и/или экономического положения людей, сообщества латино / афроамериканцев подразделяются на группы с разными интересами и ожиданиями. Чтобы обеспечить полный охват аудитории, маркетологи должны учитывать особенности каждой группы.
2. *Проявляйте подлинный интерес к жизни людей.* Чтобы создать условия для реализации принципов инклюзивности и многообразия (недискриминации), разработайте внутренние политики, которые обеспечат присутствие в коллективе представителей этнических групп. Следите за тем, чтобы общение компании с организациями национальных меньшинств носило систематический характер. Укрепляйте доверие, демонстрируя глубокое понимание культурных особенностей во всех маркетинговых материалах и обращениях к потребителям.
3. *Работайте в социальных сетях.* В отчёте, посвящённом корпоративной практике воздействия на общество (2013 Social Impact Study), эксперты Cone Communications отмечают, что латино / афроамериканцы являются постоянными пользователями социальных сетей. Поэтому взаимодействие со сторонниками бренда в виртуальном пространстве должно быть обязательным компонентом маркетинговых стратегий.
4. *Не упускайте возможностей для сотрудничества.* Интерес национальных меньшинств к программам КСО (см. Таблицу 1) означает, что мультикультурные группы потребителей готовы к сотрудничеству и в перспективе могут стать надёжными партнерами.

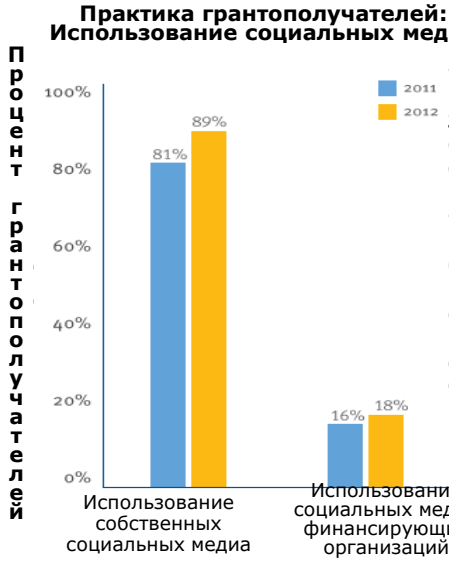
«Американцы с предельной ясностью обозначили своё желание участвовать в преобразовании общества. И компании должны привлекать новые аудитории, используя для достижения социальных результатов новые каналы коммуникации», - так обобщил ожидания граждан и экспертов исполнительный вице-президент Cone Communications Крег Бида (Craig Bida).

Источники: CSRwire, http://www.csrwire.com/blog/posts/107... ,
Cause Marketing Forum, http://www.causemarketingforum.com/si...

2) ИССЛЕДОВАНИЕ: ОБЩЕНИЕ ФОНДОВ И НКО В ОТКРЫТОМ ПРОСТРАНСТВЕ ОСТАВЛЯЕТ ЖЕЛАТЬ ЛУЧШЕГО

Американский Центр эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy / CEP), провёл второй ежегодный опрос и выяснил, что виртуальное взаимодействие между фондами и НКО активнее не становится. Данная ситуация и её причины подробно рассматриваются в отчёте «Деятельность фондов в социальных медиа практически не привлекает получателей грантов» (Grantees' Limited Engagement with Foundations' Social Media).

В опросе приняли участие 8 000 благотворительных организаций, которые получают гранты от 35 американских фондов. К сожалению, оценка работы финансирующих организаций в социальных медиа осталась невысокой, и общение между фондами и НКО интенсивнее не стало:



•38% грантополучателей не знали о том, что фонды работают в социальных медиа.

•18% опрошенных интересовались блогами, которые ведут сотрудники фондов, заглядывали в Твиттер, на страницы доноров в Фейсбуке, и просматривали их видео.

•По мнению большинства грантополучателей, социальные медиа по степени полезности значительно проигрывают другим внешним ресурсам.

В 2012 году в США стало гораздо больше инструментов, позволяющих оптимизировать работу в социальных сетях, а численность заинтересованных пользователей увеличилась на 8 млн человек. Так почему же в сообществе фондов и НКО ничего не меняется? На этот вопрос попытался ответить исполнительный директор сети The Communications Network Брюс Трахтенберг (Bruce Trachtenberg): «Я привык считать, что социальные медиа больше подходят для установления контактов с теми аудиториями, которые не имеют прямого отношения к “нам” или не входят в “наше сообщество”, то есть, с теми людьми и организациями, которые находятся от нас на некотором отдалении…». А президент Фонда штата Вермонт (The Vermont Community Foundation) Стюарт Комсток-Гей (Stuart Comstock-Gay) выразил надежду на лучшее будущее: «Я очень надеюсь, что со временем среди наших партнёров станет больше тех, кто ценит социальные медиа не за качество новых версий, а за возможность получить важную информацию».

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

VII. HR

1) МНЕНИЕ: БЕСПЛАТНАЯ РАБОТА СТАЖЁРОВ – ЭТИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА НКО-СЕКТОРА

Студенты и выпускники учебных заведений не имеют богатого профессионального опыта, и по этой причине многие некоммерческие организации не оплачивают их работу. Соучредитель онлайн платформы для стажёров и работодателей InternMatch (США) Натан Парселлс (Nathan Parcells) с таким положением дел категорически не согласен. Он считает, что НКО должны изменить отношение к молодым специалистам, и в поддержку своей позиции приводит ряд убедительных аргументов.

- *Бесплатные стажировки – проблемы для молодёжи.* Не секрет, что менеджеры НКО часто поручают рутинные дела молодым стажёрам, которые готовы работать «за идею». И эта практика в значительной мере подогревается постановлением американского Департамента по трудовым отношениям (The U.S. Department of Labor) «Об организации бесплатных стажировок». Многие НКО используют эту возможность, чтобы залатать дыры в бюджете. К

сожалению, они не учитывают того, что из-за отсутствия заработков 65% студентов и выпускников колледжей в период стажировок занимают деньги у родителей и знакомых, и постепенно увязают в долгах…

- *Практика бесплатных стажировок не согласуется с ценностями НКО-сектора*. Давайте представим НКО, которая оказывает поддержку малоимущим. Если организация получает выгоду от бесплатной работы стажёров, то через некоторое время эти молодые люди рискуют стать её клиентами. Получается, что помощь одной группе людей перекрывается проблемами другой группы, и особого прогресса в достижении миссии не наблюдается.
- *Стажёры – не волонтёры*. Чтобы не участвовать в дебатах, некоторые НКО стали называть своих стажёров добровольцами. Нанимая стажёра, организация привлекает человека с определёнными знаниями, который надеется построить в НКО-секторе успешную карьеру. Этот сотрудник стремится к повышению квалификации и активно участвует в повседневных делах и проектах НКО. А доброволец помогает организации в свободное от работы время. Иными словами, стажёры и волонтёры обладают разным статусом.
- *Пора переходить на платные стажировки*. НКО, как правило, стеснены в средствах, и затраты на оплату труда молодых специалистов являются для них дополнительной нагрузкой на бюджет. Но поискать ресурсы всё же стоит. Польза от инвестиций станет очевидна через несколько лет, когда в организации будут работать талантливые, неравнодушные и ценные специалисты, а не только те, кому позволяют доходы или родители. Для начала можно предусмотреть зарплату по минимальной ставке или учредить небольшую стипендию, чтобы набирать стажёров на конкурсной основе. Также, на первых порах можно нанимать меньше людей либо сократить количество рабочих часов. При желании подходящий вариант всегда найдётся. Самое главное – сделать первый шаг. Иначе кадровая проблема НКО-сектора никогда не решится.

Источник: Nonprofit Quarterly, http://nonprofitquarterly.org/managem…

VIII. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

1) ОСОБЕННОСТИ ЭКОСИСТЕМ, СПОСОБСТВУЮЩИХ ИННОВАЦИЯМ И ЭКОНОМИЧЕСКОМУ РОСТУ

В каждом городе, округе или регионе есть талантливые люди, ценные ресурсы, активы и доступные рынки. Однако не все территории способны процветать на протяжении долгих лет, как это, например, удаётся американской Кремниевой долине. Чтобы раскрыть секрет успеха, ученые, представляющие разные сферы деятельности, изучили передовой опыт развития сообществ и обнаружили пять неэкономических факторов, влияющих на экономические процессы современного общества.

1. *Социальные сети*. Для ведения хозяйственной деятельности необходимы трудовые ресурсы, земля, капитал и (по мнению многих) технологии. Таков традиционный взгляд на экономику сообществ. Однако психологам удалось собрать множество фактов, свидетельствующих о том, что возможность создания социальных благ зависит не только от материального вклада в систему, но также от характера взаимоотношений между людьми, который определяет способность и готовность членов сообщества к совместной работе и творчеству.
2. *Команды*. Исследования в сфере дизайна показали, что на формирование экономической стоимости заметно влияют отношения между членами команд. В частности, выпускник Стэнфордского университета (The Stanford University) Грегори Кресс (Gregory Kress) и его наставник Лэрри Лайфер (Larry Leifer) недавно обнаружили, что одним из важнейших источников эффективности является способность людей к сопереживанию. Помимо этого, практика показала, что чем разнообразнее состав коллектива (по профессиональным и личным качествам людей), тем выше отдача от его деятельности.
3. *Идентификация*. В процессе идентификации индивид формирует установки экономического поведения, основываясь на важном решении относительно своей роли и готовности присоединиться к определённой группе (команде). При этом люди, как правило, делают главную

ставку не на свои знания или навыки, а на то, что психолог из Сэнфорда Альберт Бандура (Albert Bandura) называет «верой в эффективность собственных действий» (self-efficacy). Применяя этот термин к большим группам и сообществам, ученый показывает, что разная степень этой «веры в себя» приводит к тому, что сходные по своим характеристикам города, регионы или страны добиваются разных экономических результатов.

4. *Доверие*. Исследователи в сфере права склоняются к тому, что процессы создания экономической стоимости тесно взаимосвязаны с культурными обычаями и неписаными правилами общения людей между собой. Достаточно ли простого рукопожатия, чтобы между участниками хозяйственной деятельности возникло столь необходимое доверие, или без контракта не обойтись? Предприниматели Кремниевой долины, например, не боятся обсуждать планы без письменного договора, а за пределами этого удивительного сообщества культура иная - юристы неустанно составляют договоры. То есть, обычаи могут ускорять либо замедлять экономические процессы.
5. *Окружающая среда*. Биологи считают, что экологическая обстановка побуждает людей к определённым действиям; действия меняют представления членов общества о социальных ролях и принадлежности к группам; механизмы идентификации преобразуют культуру; культура стимулирует инновации; инновации повышают производительность; и, наконец, производительность меняет состояние окружающей среды. На каждом этапе данного сценария возникают новые идеи, компании и продукты. Появление инноваций, в свою очередь, превращает экономику в неконтролируемую экосистему, сравнимую с тропическими лесами. Такие лесные массивы растут сами по себе (не по плану), и чем лучше экология, тем стабильнее их рост – из года в год.

Всё вышесказанное означает, что законотворцам и лицам, принимающим решения, следует уделять больше внимания развитию взаимодействия между различными субъектами хозяйственной деятельности. Люди уважают тех, кто уважает их интересы. Поэтому изменение отношения к вопросам развития коммуникаций может сослужить хорошую службу - восстановить доверие граждан ко всем игрокам (органам власти, бизнесу и участникам социальных преобразований) и повысить качество жизни многих сообществ.

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

2) СФЕРЕ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ НЕ ХВАТАЕТ ИНВЕСТОРОВ

На протяжении последних пяти лет «инвестиции, содействующие общественному прогрессу» (impact investing), являлись предметом активных дискуссий. Однако численность тех, кто готов поддержать общество и одновременно с этим получить доход, увеличивается очень медленно. Причины такого положения дел освещаются в отчёте Всемирного экономического форума (The World Economic Forum) «От частного к общему: Оценка сектора социальных инвестиций и возможностей для привлечения традиционных инвесторов» (From the Margin to the Mainstream: Assessment of the Impact Investment Sector and Opportunities to Engage Mainstream Investors).

Авторы документа изучили существующую практику и пришли к выводу, что отсутствие интереса к социальным инвестициям (СИ) со стороны держателей капитала вызвано следующими проблемами:

1. *Экосистема СИ переживает сложный период становления, И П*отенциальные инвесторы пока не имеют представления о возможных финансовых результатах. Например, из 50 руководителей пенсионных фондов США всего 30 респондентов (60%) осведомлены о том, что СИ способны приносить доход. Анализ сведений инвестиционных фондов, вошедших в онлайновую базу данных ImpactBase, показал, что СИ приносят прибыль в 80% случаев. То есть, показатель весьма привлекательный. Однако такие данные собирают всего 38% социально ориентированных инвестиционных фондов, а более 40% фондов подобную информацию не фиксируют.
2. *Размеры сделок пока невелики*. Средний размер прямых инвестиций в социальные предприятия или в бизнес с общественно значимой миссией составляет примерно 2 млн долларов, а суммы коммерческих инвестиций превышают этот показатель в 20 раз. Безусловно, активы социально ориентированных инвестиционных фондов выглядят более внушительно

(около 60 млн долларов), но традиционным сделкам проигрывают даже вклады в фонды прямых инвестиций.

3. *Социальные инвестиции сложно внедрить в традиционный портфель*. Управляющие активами пользуются привычными моделями (см. современную теорию инвестиционного портфеля) и порой не знают, как поступить с СИ, которые в классификации активов занимают промежуточное положение. Рассматривая варианты социальных инвестиций, необходимо учитывать нефинансовые показатели, но чтобы подступиться к этому вопросу, следует (как минимум) изучить подходы к оценке социальных результатов и ознакомиться с практикой первопроходцев.
4. *Измерить и оценить социальные результаты непросто*. Несмотря на то что эксперты в сфере оценки экологических и социальных результатов (сеть GIIN, B-Lab) уже добились значительного прогресса, оценочные методики подобного рода для многих традиционных инвесторов остаются «заповедной территорией».

Чтобы решить эти проблемы, исследователи разработали рекомендации для всех игроков. Инвестиционным фондам они советуют собирать и публиковать информацию о финансовых результатах; социально ориентированным предприятиям - изучать материалы по оценке эффективности СИ; а органам власти – создавать благоприятный правовой климат.

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

IX. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

1) ВОЛОНТЁРСКАЯ ПРАКТИКА ДЛЯ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

Безвозмездные профессиональные услуги для НКО (pro bono) приносят ощутимую пользу всем вовлечённым субъектам - компаниям (инициаторам волонтёрских программ для сотрудников), консультантам (добровольцам-профессионалам) и некоммерческим организациям (благополучателям). Эксперты американского фонда Taproot Foundation рассказывают о нюансах, которые помогут координаторам подобных программ добиваться лучших результатов.

- *Чем отличается работа на условиях pro bono от обычного добровольчества?* Pro bono – это разновидность волонтёрства, предполагающая использование профессиональных знаний и навыков (в таких сферах, как маркетинг, право, управление персоналом, коммуникации и т.д.) для создания социальных благ. Средняя стоимость работ обычного добровольного помощника составляет 20 долларов в час, а участие специалиста на условиях pro bono – свыше 120 долларов. Такое заметное отличие иногда создаёт трудности при подсчёте вклада компании в развитие сообщества.
- *Какие преимущества получают участники программ pro bono?* Одно из последних исследований, проведённых фондом Taproot Foundation, показало, что поколение нового тысячелетия стремится проявить себя в сфере социальных преобразований, вкладывая в общественно значимые инициативы свои средства, время, знания и таланты. Студенты со степенью MBA готовы посвятить благотворительности 14% своих доходов, а 20 из 25 школ бизнеса предлагают своим слушателям программы pro bono или возможности для консалтинга в некоммерческом секторе. В итоге специалисты развивают свои компетенции, НКО получают профессиональные услуги, а корпорации увеличивают вклад в сообщество.
- *Какую ошибку не должны допускать специалисты и получатели помощи?* НКО и добровольцы зачастую не оценивают прогресс и результаты работы, забывая о том, что специалисты компаний находятся в «командировке», и посвящают социально значимой деятельности рабочее время. Корпоративные волонтёры должны выполнять конкретное задание, соблюдая установленные сроки.
- *Зачем будущим волонтёрам ориентационный тренинг?* Участники такого вводного курса узнают о том, как выбрать подходящего некоммерческого партнёра, и заблаговременно обсуждают задание, планы, сроки, обязанности и ожидаемые результаты.

- *В чём преимущества групповых тренингов?* Такая форма работы позволяет корпорациям создать условия для успешного выполнения программы pro bono. Тренеры и координаторы добиваются необходимого эффекта следующим образом:
  - Составляют удобные графики добровольческой деятельности;
  - Выясняют, какие виды работ будут способствовать повышению квалификации каждого сотрудника;
  - Разъясняют, каким образом программа pro bono укрепляет отношения компании с местным сообществом, стимулирует поиск стратегических партнёров, развивает навыки командной работы или способствует приобретению новых компетенций.

Некоммерческие и государственные организации традиционно считаются основными двигателями социальных преобразований. Однако не стоит забывать о том, что основная часть американского населения (90%) трудоустроена в частном секторе. Это означает, что представителям разных сфер деятельности следует сотрудничать друг с другом, стремясь к тому, чтобы таланты нации служили не только частным, но и общественным целям.

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

2) ВКЛАД В РАЗВИТИЕ ОБЩЕСТВА НА УСЛОВИЯХ PRO BONO

В течение двух лет кампания «Миллиард + Изменение» (Billion + Change) завлекла на свою орбиту более 500 американских корпораций, которые «командировали» своих сотрудников в некоммерческие организации и социально значимые проекты. Расчётная стоимость профессиональных услуг, оказанных на условиях pro bono, составила 2 млрд долларов. Эксперты института Points of Light проанализировали полученный опыт и обозначили ряд тенденций, которые указывают на то, что творческое сотрудничество бизнеса с участниками социальных преобразований содействует распространению эффективных моделей и практик.

1. *Расширение внутрикорпоративного сотрудничества*. Высокотехнологичная компания Sigma-Aldrich (штат Монтана, США) нашла единомышленников и добровольцев в лице девяти сотрудников, которые поддержали идею развития «научно-технического / инженерно-математического образования» (STEM – Science, Technology, Engineering, Mathematics). Так появилась группа партнёров, заинтересованных в повышении квалификации преподавателей STEM, и, соответственно, в подготовке компетентных кадров для данной отрасли. В дальнейшем к разработке учебного плана подключились специалисты Университета им. Дж. Вашингтона (The Washington University). Это один из примеров весьма распространённой партнёрской практики, которую используют три четверти (77%) участников кампании «Миллиард + Изменение» (М+И).
2. *Партнёрства с муниципальными органами власти*. Наглядным примером такого сотрудничества является трёхгодичная программа Smarter Cities Challenge, которую выполняет компания IBM. В рамках этой инициативы специалисты корпорации формируют междисциплинарные команды по 5-6 человек, которые помогают городам-участникам конкурса освоить технологии, повышающие качество городской среды. Стоимость времени, затраченного сотрудниками на оказание услуг pro bono, скоро достигнет 50 млн долларов.

3. *Малый бизнес оказывает безвозмездные услуги «по максимуму»*. Более половины участников кампании «М+И» представлены малым бизнесом, который использует инновационные бизнес-модели и делится опытом с другими социальными предпринимателями или благотворительными организациями. Например, международная

дизайнерская студия verynice, посвящает оказанию безвозмездных услуг более 50% рабочего времени. Её учредитель Мэт Манос (Matt Manos) разъясняет позицию компании следующим образом: «Сотрудники студии прилагают массу усилий, чтобы некоммерческие организации воспользовались нашей уникальной бизнес-моделью, снизили расходы, и реинвестировали ресурсы в свои программы. Однако реальность оказалась слишком суровой: за пять лет мы добились того, что наши клиенты снизили объём ежегодных затрат всего на 0,1%. Очевидно, что в одиночку мы с этой задачей не справимся». Остаётся надеяться, что среди участников «М+И» найдётся немало надёжных партнёров.

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

3) ЧЕТЫРЕ ПАРАМЕТРА ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ

Корпорации, которые помимо прибыли стремятся получить положительные результаты для общества и окружающей среды (B Corporations), должны иметь социально ориентированную бизнес-модель и содействовать достижению поставленных целей в процессе управления компанией, формирования её кадрового состава и взаимодействия с местным сообществом. Чтобы определить, в какой мере организации со статусом «B Corporation» выполняют данные требования, эксперты онлайн ресурса CSRwire (США) изучают корпоративные политики, процедуры, практики и программы.

1. *Внутренние политики.* Компании определяют цели и ценности, которые становятся основой организационной культуры и влияют на характер взаимодействия внутри коллектива, между разными подразделениями, и с внешними стейкхолдерами. По мере расширения масштабов деятельности меняются цели организации, и происходят кадровые перестановки. Чтобы в условиях реформ обеспечить преемственность и поступательное развитие компании, все члены команды должны опираться на внутренние политики.

Примечания:

Для развивающегося бизнеса особое значение имеет **политика выбора поставщиков**. Она должна определять критерии, необходимые для сравнительного анализа и отбора предприятий, поддерживающих миссию компании. Имея возможность оценить эффективность и проверить работу предприятий, входящих в цепочку формирования ценности (value chain), компания снижает риски нарушения этических норм, и ограждает себя от возможного урона репутации.

2. *Процедуры.* Сотрудники компании должны иметь отчётливое представление о ценности и форматах взаимодействия с внутренними и внешними стейкхолдерами, которые могут внести заметный вклад в достижение целей организации.

Исследования практики корпоративной социальной ответственности (КСО) свидетельствуют о том, что организации, которые учитывают мнения ключевых причастных сторон, быстрее достигают состояния финансовой стабильности и действуют эффективнее других субъектов рынка, не уделяющих внимания пожеланиям своих стейкхолдеров. Чтобы повысить эффективность компании, **руководство организации должно определить формы сотрудничества с заинтересованными сторонами** и установить такой порядок принятия решений, который позволит учитывать цели компании, интересы разных групп, и различные сценарии развития событий.

3. *Практики.* Культура и намерения организации находят выражение в практических действиях, нацеленных на реализацию стратегии и выполнение миссии. Для предприятий со статусом «B Corporation» первоочередное значение имеет практика, способствующая достижению социально значимых целей.

Ежегодные встречи с населением в городском собрании – это хорошая практика, позволяющая прояснить позиции разных социальных групп и получить советы, касающиеся улучшения условий труда, повышения качества продукции, разработки новых услуг, и сотрудничества с местными НКО. Чтобы усилить полезную отдачу от подобных встреч, эксперты рекомендуют создавать советы стейкхолдеров, которые помогут обобщить полученную информацию, определить недостатки существующих программ, и разработать планы дальнейших действий.

4. *Программы.* Руководствуясь своими целями и приоритетами, компании объединяют членов коллектива и внешних стейкхолдеров для совместной деятельности (например, для участия в конференции по вопросам устойчивого развития, для очистки прибрежной полосы и т.д.). Программы могут быть небольшими и краткосрочными, но независимо от своего формата они должны вносить вклад в достижение долгосрочных целей компании.

Реализация программ в **партнёрстве с благотворительными организациями и представителями благополучателей** является перспективным способом получения существенных социальных и экологических результатов. Однако очень важно, чтобы обратная связь и мониторинг прогресса являлись неотъемлемой частью такого сотрудничества. Без надлежащего контроля, оценки эффективности и изучения мнений стейкхолдеров данная работа будет пустой тратой времени и сил.

Источник: CSRwire, http://www.csrwire.com/blog/posts/106...

4) ОТЧЁТНОСТЬ О ВОЗДЕЙСТВИИ КОРПОРАЦИЙ НА ОБЩЕСТВО И ЭКОЛОГИЮ: ДИСКУССИЯ ПРОДОЛЖАЕТСЯ

Британский Департамент по развитию бизнеса, инноваций и деловой практики (The Department for Business, Innovation & Skills / BIS) провёл консультации по вопросам социальной ответственности корпораций и добился внесения поправок в Закон о компаниях 2006 года (The Companies Act 2006). Суть изменений сводится к тому, что требования к отчётности о воздействии бизнеса на общество и окружающую среду стали проще. Однако информационно-аналитическое агентство «Справочник социальных изменений» (The Directory of Social Change / DSC) не спешит радоваться такому результату. Его эксперты считают, что нововведения сделали работу корпораций менее прозрачной, и настаивают на корректирующих мерах.

- Задекларированный в законе добровольный (или «облегчённый») порядок отчётности о корпоративной социальной ответственности (КСО) не способствует развитию стандартов добросовестной деловой практики. Правительство должно предложить новое законодательное регулирование, которое будет охватывать всех представителей коммерческого сектора, а не только крупные компании.
- Опираясь на продолжительную историю развития КСО, Великобритания могла бы разработать для своих компаний «золотые стандарты» презентации социальных результатов. В частности, для отчётности о КСО необходим базовый набор типовых показателей, с помощью которых все заинтересованные стороны (включая потребителей, общественность, органы власти и некоммерческие организации) могли бы сравнивать результаты деятельности корпораций, и оценивать степень их прозрачности и открытости.
- С октября 2013 года британский бизнес отчитывается о своих денежных и нефинансовых пожертвованиях *на добровольной основе*. Данный подход противоречит прежним заявлениям правительства о том, что «компании должны быть более подотчётными». Агентство DSC не нашло подтверждений тому, что изменения в законе были рекомендованы большинством участников консультаций. Как выяснилось, с подобным предложением выступил сам Департамент BIS, и ему просто никто не возразил.
- Агентство DSC считает, что ситуацию может спасти Положение о КСО рекомендательного характера (CSR Statement of Recommended Practice / SORP), в котором должны быть изложены основные принципы отчётности, учитывающие передовой международный опыт и особенности британского контекста.
- Также желательно, чтобы законодатели назначили специального координатора, который мог бы проводить агитационную и разъяснительную работу в рядах малого и среднего бизнеса. Тогда отчёты и показатели небольших компаний смогли бы занять достойное место в общем массиве данных, необходимых для сравнительного анализа и объективной оценки корпоративной благотворительности.

Специалисты DSC не рассчитывают на скорое изменение закона, но надеются на то, что Положение о КСО будет разработано и принято в ближайшее время. Если большинство компаний подпишется под этим документом, то тогда у стейкхолдеров появится доступ к сведениям о бюджетах программ КСО, приоритетах корпораций в социальной сфере, размерах грантов, пожертвований и иных видов помощи благотворительным организациям.

Источник: Directory of Social Change, http://www.dsc.org.uk/PolicyandResear...