



## **Дайджест публикаций международного филантропического сообщества**

**Выпуск № 6 (48), июнь 2014 г.**

*Все выпуски и тематические подборки статей  
за всю историю Дайджеста можно найти в архиве  
по ссылке <http://goo.gl/Hs1SS6>,  
а чтобы подписаться на рассылку Дайджеста,  
напишите по адресу [toropovaei@uralsib.ru](mailto:toropovaei@uralsib.ru)  
или свяжитесь с нами в Фейсбуке  
[www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy](http://www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy)*

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА .....</b>	<b>5</b>
<b>1) Добровольчество, госконтракты и гранты – главные заботы британского Третьего сектора ..</b>	<b>5</b>
<i>Чтобы определить приоритеты на 2015 год, Национальный совет добровольных объединений (NCVO - The National Council for Voluntary Organisations) провёл серию совещаний с британскими НКО и выявил три ключевые проблемы: (1) непонимание специфики и общественной ценности волонтерства, (2) сложные требования к соискателям госконтрактов на оказание социальных услуг, и (3) недостаток финансирования в виде грантов.</i>	
<b>2) Новый отчёт: Практика поддержки социальных преобразований в Бразилии, России, Индии и Китае .....</b>	<b>5</b>
<i>Центр фондов (The Foundation Center; США) и Всемирная сеть по поддержке грант-мейкеров (The Worldwide Initiative for Grantmaker Support) предлагают взглянуть в отчёт, посвящённый экономическим, политическим и культурным факторам, которые влияют на темпы роста и определяют характер филантропии и благотворительности в странах БРИК.</i>	
<b>3) Новейшая история турецкого грант-мейкинга .....</b>	<b>6</b>
<i>Турецкие НКО стремятся повлиять на проблему гендерного неравенства, реформу образования и процессы обустройства городской среды. Однако недавние гражданские волнения (июнь 2013 г.) показали, что конструкция гражданского общества Турции зиждется на зыбкой почве. НКО-сектор испытывает нехватку ресурсов и возлагает большие надежды на грантовые программы. Однако о системном вкладе грант-мейкеров в развитие общества говорить пока рано.</i>	
<b>II. GR .....</b>	<b>7</b>
<b>1) Мнение британских парламентариев: система самоуправления в сфере фандрайзинга должна быть простой и понятной .....</b>	<b>7</b>
<i>По настоянию Надзорного комитета британского парламента (PASC - Public Administration Select Committee) три НКО, осуществляющие наблюдение за фандрайзингом, «выяснили отношения» и распределили между собой зоны ответственности. Тем не менее, лидер Межпартийной парламентской группы по делам гражданского общества и добровольчества (All Party Parliamentary Group on Civil Society and Volunteering) Лорд Ходжсон (Lord Hodgson) продолжает настаивать на слиянии организаций.</i>	
<b>2) Законодатели США решили пополнить бюджет за счёт отдельных субъектов НКО-сектора ..</b>	<b>7</b>
<i>Бюджетный комитет Палаты представителей Конгресса США (The Ways and Means Committee) намерен ввести добавочные налоги, которые «облегчат счета» именных фондов, крупных образовательных учреждений, а также руководителей НКО, которые получают от своих организаций более 1 млн долларов в год. Появление законопроекта вызвало у некоторых представителей НКО-сектора сильные эмоции.</i>	
<b>3) Сотрудничество между государством и НКО: административные трудности .....</b>	<b>8</b>
<i>Американские социальные НКО, получающие федеральные гранты и контракты, жалуются на слишком сложную отчётность и суровые требования заказчиков к системам и политикам внутреннего контроля. Эксперты перечисляют основные источники проблем и подсказывают варианты снижения административной нагрузки.</i>	
<b>III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ .....</b>	<b>9</b>
<b>1) Открытость фондов: все оттенки подотчётности .....</b>	<b>9</b>
<i>Энтони Томи (Anthony Tomei), член совета директоров Фонда Фрэнка Белла (The Bell Foundation; Великобритания), отмечает, что подотчётность фондов ничем не отличается от подотчётности благополучателей, и приводит в пользу данного наблюдения ряд аргументов.</i>	
<b>IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ .....</b>	<b>10</b>
<b>1) Оценка качества общественных изменений: обзор тенденций от самого известного оценщика США .....</b>	<b>10</b>
<i>Экс-президент Американской ассоциации оценщиков (The American Evaluation Association) Майкл Куинн Паттон (Michael Quinn Patton) посоветовался с коллегами, которые занимаются оценкой «качественных» аспектов социальных преобразований (qualitative evaluation), и подготовил обзор основных тенденций, характеризующих данный вид оценочной практики за последние 10 лет.</i>	

<b>2) Оценка в социальном секторе: значение общих систем измерения</b> .....	11
<i>Британская консалтинговая организация «Капитал для новой филантропии» (NPC - New Philanthropy Capital) на протяжении нескольких лет занималась разработкой подходов к созданию общих систем измерения и оценки социальных результатов. О преимуществах и перспективах такой практики размышляет эксперт Трис Ламли (Tris Lumley).</i>	
<b>V. СТРАТЕГИЯ</b> .....	<b>11</b>
<b>1) Создание единых благотворительных пулов: анализ стратегии совместного финансирования</b> .....	11
<i>Чтобы повысить качество жизни малоимущих, Фонд Эдны Макконнелл Кларк (EMCF - The Edna McConnell Clark Foundation; США) приступил к «объединению капитала роста» (growth capital aggregation) с целью поддержки эффективных НКО на условиях софинансирования. Стратегия оказалась настолько перспективной, что в 2010 году появился фонд-посредник True North Fund, который успешно управляет средствами 14 государственных и частных инвесторов. Эксперимент ещё не завершился, но фонд EMCF уже готов поделитьсь первыми «уроками».</i>	
<b>2) Три разновидности данных для практического применения</b> .....	12
<i>Весь мир активно формирует глобальные информационные массивы (Big Data), а фонды так и не решили, какие сведения наиболее полезны для стратегического управления ресурсами. Чтобы структурировать работу по сбору и публикации ценной информации, эксперты рекомендуют обратить внимание на три типа данных...</i>	
<b>3) Рекомендации для доноров по тиражированию лучших практик</b> .....	13
<i>Чтобы воспроизвести «программу с доказанной эффективностью» (evidence-based program) в нескольких регионах, необходимо следовать «рецепту успеха» и финансировать мониторинг и оценку результатов. Эксперты американской организации Bridgespan Group подготовили рекомендации, которые помогут донорам наладить процесс распространения передового опыта и создавать условия для обучения грантополучателей.</i>	
<b>VI. ПАРТНЁРСТВА И СЕТИ</b> .....	<b>14</b>
<b>1) Коллективное воздействие глазами фондов</b> .....	14
<i>Прошло три года с тех пор, как Джон Канья (John Kanja) и Марк Крамер (Mark Kramer) опубликовали фундаментальную статью о «коллективном воздействии» (CI - collective impact) – концепции совместных действий разных субъектов, повышающих эффективность социальных преобразований. Эксперт Фонда Гейтсов (The Gates Foundation) Кен Томпсон (Ken Thompson) пообщался с донорами и подготовил обзор, отражающий отношение фондов к CI, трудности текущего момента, и возможные перспективы коллективных инициатив.</i>	
<b>2) Инфраструктурные организации сферы социальных преобразований: обзор практики</b> .....	15
<i>Всемирная инициатива по поддержке филантропических организаций WINGS (The Worldwide Initiative for Grantmaker Support) опубликовала результаты опроса, которые позволяют составить объективное представление о практике 95 инфраструктурных организаций социального сектора, действующих в 52 странах мира - на шести континентах планеты.</i>	
<b>VII. КОММУНИКАЦИИ</b> .....	<b>16</b>
<b>1) О ценности цифровых технологий для НКО-сектора</b> .....	16
<i>Канадское агентство Соттинисориа опубликовало отчёт о результатах опроса 88 сотрудников НКО, которые в своих организациях отвечают за освоение и использование цифровых технологий. Документ рассматривает основные тенденции, характеризующие значение современных коммуникаций для НКО-сектора, и помогает увидеть связь между «цифровой стратегией» и результатами социальных преобразований.</i>	
<b>VIII. ЛИДЕРСТВО И HR</b> .....	<b>16</b>
<b>1) Бизнес-образование должно воспитывать ответственных управленцев</b> .....	16
<i>Школы бизнеса долгое время считались фабриками эффективных менеджеров, но после кризиса доверие потребителей к бизнес-образованию быстро иссякло. Учебным заведениям пришлось оперативно реагировать на изменение спроса и, в частности, дополнять программы новыми дисциплинами, которые охватывают вопросы этики, социальной ответственности, и вклада корпораций в устойчивое развитие общества.</i>	

**IX. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ..... 17**

- 1) Грант-мейкинг - катализатор развития социальных инвестиций ..... 17**  
*Практика грант-мейкинга и традиционные инвестиции всегда были далеки друг от друга, пока не появились «инвестиции, содействующие преобразованию общества» (impact investing). Консультанты американской организации ImpactAssets рассказывают о возможностях стратегического использования грантов для развития рынка социальных инвестиций и подготовки социальных предприятий к получению поддержки в виде заёмных средств.*
- 2) Интересны ли социальные инвестиции европейским банкам? ..... 18**  
*Европейская ассоциация венчурной филантропии (EVPA - The European Venture Philanthropy Association) выпустила отчёт «Стратегии социальных инвестиций для банков» (Social Impact Strategies for Banks), посвящённый практике финансовых учреждений Старого континента в сфере инвестиций, содействующих социальным преобразованиям.*

**X. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ..... 19**

- 1) Ценностный континуум КСО: от пропаганды существующих ценностей до их создания ..... 19**  
*Профессор Университета Макгилла (McGill University; Канада) Вейн Данн (Wayne Dunn) считает, что в динамично развивающейся сфере «корпоративной социальной ответственности» (КСО) нет экспертов, потому что все вовлечённые субъекты постоянно учатся. Чтобы сориентировать коллег в море новых сведений, он решил рассказать о концепции, которая помогла ему действовать эффективно на протяжении многих лет.*
- 2) Оценка программ КСО: аргументы в пользу развития ..... 19**  
*После долгих дискуссий о значении корпоративной социальной ответственности (КСО) Европейский союз провёл исследование, но положительной отдачи от КСО для экономики, общества и окружающей среды не обнаружил. Желая разобраться в ситуации, научный сотрудник Университета Лозанны (Швейцария) Доротея Бауманн-Паули (Dorothee Baumann-Pauly) изучила подходы к оценке программ КСО и обозначила для экспертов и бизнеса целый ряд «уважительных причин» для разработки инструментария и развития оценочной практики.*
- 3) Перспективные роли НКО для сотрудничества с бизнесом ..... 20**  
*Американская консалтинговая организация FSG опубликовала отчёт «Опережающие действия» (Ahead of the Curve), который направляет взаимодействие между НКО-сектором и корпорациями в конструктивное русло. Документ содержит описание трёх ролей НКО, предполагающих использование их уникальных ресурсов для помощи бизнесу в освоении развивающихся рынков.*
- 4) Какое добровольчество важнее: корпоративное или индивидуальное? ..... 21**  
*Работодатели частного сектора зачастую не уделяют должного внимания социально значимой деятельности сотрудников, которая выходит за рамки оплаченного корпорацией добровольческого времени. Координатор волонтерских инициатив компании Accenture (США) Джина Руд (Gina Rude) обсудила эту проблему в ходе саммита по корпоративной гражданской ответственности, проведённого британской НКО Charities@Work в апреле 2014 года.*



## I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

### 1) ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО, ГОСКОНТРАКТЫ И ГРАНТЫ – ГЛАВНЫЕ ЗАБОТЫ БРИТАНСКОГО ТРЕТЬЕГО СЕКТОРА

Чтобы определить приоритеты на 2015 год, Национальный совет добровольных объединений (NCVO - The National Council for Voluntary Organisations) провёл серию совещаний с британскими НКО и выявил три ключевые проблемы: (1) непонимание специфики и общественной ценности волонтерства, (2) сложные требования к соискателям госконтрактов на оказание социальных услуг, и (3) недостаток финансирования в виде грантов.



- **Добровольчество.** Совещания показали, что существует ряд вопросов, которые нуждаются в глубокой проработке. Прежде всего, необходимо прояснить понятие добровольчества и, затем, последовательно формировать представление о его роли в развитии общества, об эффективном управлении волонтерскими инициативами, и реальной стоимости данной деятельности. Самым удивительным оказался тот факт, что значение управленческих аспектов волонтерства порой не осознают даже те НКО, которые получают помощь добровольцев на постоянной основе.
- **Контракты на оказание услуг по заказу государства.** Практика проведения конкурсов вызывает много нареканий, потому что организаторы не консультируют соискателей на этапе подготовки заявок и зачастую не разбираются в особенностях работы НКО, предоставляющих разные виды социальных услуг. А малые НКО отмечают, что требования к заявкам по своей сложности несоизмеримы с небольшими суммами, на которые они претендуют. Помимо этого, многие некоммерческие провайдеры услуг не готовы к использованию схемы «оплаты по результатам» (payment by results), потому что на этапе реализации программ необходимо найти и задействовать собственные средства, которых обычно не хватает.
- **Гранты.** Некоторые виды социальных услуг невозможно продать и невозможно профинансировать за счёт пожертвований граждан. В подобных случаях гранты являются наиболее удобным финансовым механизмом, однако с каждым годом подобных программ становится всё меньше и меньше. В сложной экономической обстановке - когда здоровье многих НКО пошатнулось, а спрос на их услуги возрос – постепенный отказ от старой доброй практики может оказаться для социального сектора и его благополучателей невосполнимой потерей.

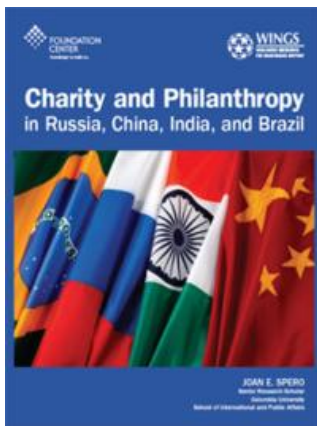
Руководствуясь данной информацией, Совет NCVO составит план работ на ближайшие годы и займётся решением тех проблем, которые беспокоят «жителей» НКО-сектора больше всего.

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

### 2) НОВЫЙ ОТЧЁТ: ПРАКТИКА ПОДДЕРЖКИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ В БРАЗИЛИИ, РОССИИ, ИНДИИ И КИТАЕ

Центр фондов (The Foundation Center; США) и Всемирная сеть по поддержке грант-мейкеров (The Worldwide Initiative for Grantmaker Support) предлагают заглянуть в отчёт, посвящённый экономическим, политическим и культурным факторам, которые влияют на темпы роста и определяют характер филантропии и благотворительности в странах БРИК.

В ходе исследования были изучены процессы экономической либерализации, формирования предпринимательского сословия и среднего класса, накопления богатства, а также благотворительные традиции, такие как еврейская концепция добродетели «тzedakah» (tzedakah), практика поддержки мусульман «закат» (zakat); и обычаи оказания помощи нуждающимся «дана» в буддийских странах. По итогам аналитической работы автор отчёта «Благотворительность и филантропия в Бразилии, России, Индии и Китае» (Charity and Philanthropy in Russia, China, India, and Brazil) Джоан Сперо (Joan Spero) из Колумбийского университета (Columbia University) сделала выводы, которые позволяют взглянуть на дальнейшие перспективы стран БРИК с умеренным оптимизмом:



- В четырёх быстро развивающихся странах заметно увеличиваются показатели пожертвований, равно как и численность благотворительных институтов; а филантропия становится отдельным сектором, обладающим собственной уникальной структурой.
  - Грант-мейкеры, как правило, работают в рамках традиционных направлений, таких как оказание помощи малоимущим, ликвидация последствий стихийных бедствий и техногенных катастроф, развитие услуг здравоохранения, а также культура, искусство и спорт.
  - Разновидности филантропии - индивидуальная, семейная и корпоративная – почти неотделимы друг друга и сосуществуют в общем пространстве.
  - НКО-сектору не хватает ресурсов, управленческих знаний, прозрачности и надёжного правового статуса.
- Доноры не особо полагаются на компетенции НКО, и для распределения грантов и иных ресурсов создают собственные организации с благотворительными целями.
  - Для решения социальных проблем государство привлекает частные финансы, но делиться полномочиями с фондами и организациями гражданского общества особо не стремится.
- Также, в отчёте подробно обсуждаются проблемы развития филантропии, которые г-жа Сперо умело преобразовала в формат ключевых задач для доноров. В частности, она рекомендует фондам активнее содействовать потеплению правового климата, расширению практики налоговых стимулов, и советует не забывать о собственном развитии – усилении прозрачности и совершенствовании управленческой и организационной структуры.

Источник: *Philanthropy in Focus*, <http://wingsweblog.wordpress.com/2014...>

### **3) НОВЕЙШАЯ ИСТОРИЯ ТУРЕЦКОГО ГРАНТ-МЕЙКИНГА**

*Турецкие НКО стремятся повлиять на проблему гендерного неравенства, реформу образования и процессы обустройства городской среды. Однако недавние гражданские волнения (июнь 2013 г.) показали, что конструкция гражданского общества Турции зиждется на зыбкой почве. НКО-сектор испытывает нехватку ресурсов и возлагает большие надежды на грантовые программы. Однако о системном вкладе грант-мейкеров в развитие общества говорить пока рано.*

Первым турецким оператором грантовых программ является частный семейный Фонд Сабанджы, который воспользовался практикой распределения грантов для поддержки инициатив в сфере социальной справедливости. Это знаковое событие произошло в 2007 году, и уже через год ряды грант-мейкеров решил пополнить Фонд местного сообщества Болу, созданный Фондом Третьего сектора Турции с целью развития новых моделей филантропии. К великому сожалению некоммерческих объединений на этом создание грантовых фондов и фондов местных сообществ прекратилось. Акции протеста повлекли за собой недоверие к НКО-сектору со стороны правительства, и интерес доноров к любым разновидностям правозащитных инициатив заметно поубавился. Помимо этого, турецкие филантропы очень любят, когда организации-благополучатели носят их имя и становятся долгосрочным свидетельством добродетели частного лица. Грант-мейкинг не соответствует таким ожиданиям, и воспринимается как хлопотное дело с неопределёнными результатами. Поэтому большинство фондов в Турции вкладывают средства в «физическую» инфраструктуру социальной сферы – в строительство школ, больниц, студенческих общежитий и т.п. Организации гражданского общества привлекают для своих программ средства европейских агентств и корпораций, а поддержка НКО из внутренних источников остаётся ограниченной.

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

## II. GR

### 1) МНЕНИЕ БРИТАНСКИХ ПАРЛАМЕНТАРИЕВ: СИСТЕМА САМОУПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ФАНДРАЙЗИНГА ДОЛЖНА БЫТЬ ПРОСТОЙ И ПОНЯТНОЙ

По настоянию Надзорного комитета британского парламента (PASC - Public Administration Select Committee) три НКО, осуществляющие наблюдение за фандрайзингом, «выяснили отношения» и распределили между собой зоны ответственности. Тем не менее, лидер Межпартийной парламентской группы по делам гражданского общества и добровольчества (All Party Parliamentary Group on Civil Society and Volunteering) Лорд Ходжсон (Lord Hodgson) продолжает настаивать на слиянии организаций.



Консалтинговая организация nfpSynergy недавно опубликовала отчёт о результатах опроса, в котором говорится о том, что **более половины респондентов считают практику телефонного фандрайзинга и подомового обхода «слишком назойливой»**. Но чтобы пожаловаться на чрезмерную активность сборщиков пожертвований, гражданам приходится выяснять, какая организация должна разбираться с подобными проблемами - Общественная ассоциация по регулированию деятельности в сфере фандрайзинга (PFRA - [The Public Fundraising Regulatory Association](#)), Совет по стандартам фандрайзинга (FRSB - [The Fundraising Standards Board](#)) или Институт фандрайзинга (IoF - [The Institute of Fundraising](#)). Именно такой аргумент приводит Лорд Ходжсон, добиваясь слияния трёх институтов с приличными бюджетами: «Общественность не понимает, зачем нужны PFRA, FRSB и IoF. Нам нужен единый орган с одним номером телефона и адресом электронной почты». Помимо этого, парламентарий призывает ужесточить санкции в отношении НКО, нарушающих Кодекс фандрайзинговой практики (Code of Fundraising practice)<sup>1</sup>, и в качестве крайней меры рассматривает лишение организаций благотворительного статуса. Желая оградить НКО-сектор от этой напасти, Комиссия по делам благотворительности ([The Charity Commission](#)) не поддержала столь радикальную меру: «Мы призываем людей сообщать о случаях слишком энергичного фандрайзинга руководству НКО, а если реакция организации окажется неудовлетворительной, то тогда можно обратиться в Совет FRSB». Что касается самих героев дня - IoF, FRSB и PFRA - то они пока держат английскую паузу. Чтобы получить профессиональные рекомендации по модернизации системы саморегулирования, они наняли экспертов авторитетной фирмы PricewaterhouseCoopers, и в ближайшее время рассчитывают увидеть итоговую версию отчёта. После обсуждения выводов и советов, «три кита» планируют озвучить собственный, более мягкий сценарий развития событий. Следует отметить, что время на манёвры у них пока есть, потому что британское правительство намерено провести **повторную проверку систем саморегулирования в НКО-секторе в 2017 году**.

#### Источники:

ThirdSector, <http://www.thirdsector.co.uk/bulletin...>

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

### 2) ЗАКОНОДАТЕЛИ США РЕШИЛИ ПОПОЛНИТЬ БЮДЖЕТ ЗА СЧЁТ ОТДЕЛЬНЫХ СУБЪЕКТОВ НКО-СЕКТОРА

Бюджетный комитет Палаты представителей Конгресса США ([The Ways and Means Committee](#)) намерен ввести добавочные налоги, которые «облегчат счета» именных фондов, крупных образовательных учреждений, а также руководителей НКО, которые получают от своих организаций более 1 млн долларов в год. Появление законопроекта вызвало у некоторых представителей НКО-сектора сильные эмоции.

Формируя пакет предложений, разработчики закона (который, видимо, войдёт в историю как Mr. Camp's bill - под именем республиканца Дейва Кемпа, представляющего в Конгрессе США штат Мичиган) руководствовались следующими идеями и расчётами:

<sup>1</sup> Об этом читайте в статье «Единый кодекс для всех видов фандрайзинга», опубликованной в Дайджесте № 32 (2), февраль 2013 г: <https://docs.google.com/file/d/oB-ph8...> Архив: <http://goo.gl/Hs1SS6>

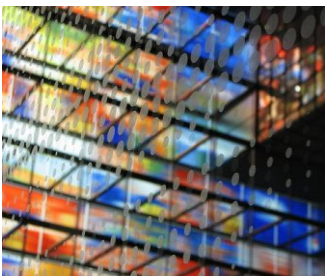


- Добавочный налог в размере 25%, который будет взиматься с доходов пяти ключевых руководителей НКО с зарплатами более 1 млн долларов, за 10 лет принесёт казне свыше 4 млрд.
- Налог на остаток неиспользованных средств (20%), задержавшихся на счетах именных фондов более пяти лет, в период с 2014 по 2023 гг. пополнит бюджет на сумму в 50 млн долларов. Также ожидается, что данная мера «расконсервирует» ресурсы, которые сегодня размещены в инвестиционных фондах, и, соответственно, увеличит объём финансов, необходимых для поддержки и развития благотворительных организаций.
- Налог на инвестиционные доходы (1%) университетов и колледжей, у которых «стоимость активов на одного студента» превышает 100 000 долларов, за 10 лет обеспечит бюджету поступления в размере 1,7 млрд долларов.
- Обязанность предоставлять Форму налоговой отчётности 990 (Form 990) в электронном виде добавит прозрачности НКО-сектору (включая даже самые малые НКО) и оптимизирует процесс надзора за деятельностью организаций с благотворительным статусом.

Профессор права Бостонского колледжа (The Boston College) Рэй Мэдофф (Ray Madoff) приветствует данные предложения, потому что, по её мнению, существующий порядок допускает «утечку» ресурсов из благотворительной сферы. Более того, она считает, что озвученные меры не предполагают вмешательства в базовые процессы организаций, которые в этот раз попали в поле зрения государства. Например, дополнительный налог не мешает донорам именных фондов (ИФ) получать налоговые льготы сразу после перевода средств в ИФ и принимать решения об использовании ресурсов без особой спешки - на протяжении целых пяти лет. Однако фонды местных сообществ (ФМС), которые нередко администрируют ИФ и получают за это свой процент, думают иначе. Представитель сообщества ФМС Джефф Хэммонд (Jeff Hamond), в частности, заявил о том, что средства начнут перетекать в частные фонды, которые получают нарекания со стороны контролирующих органов гораздо чаще, чем именные фонды. Совет фондов (The Council on Foundations), объединяющий в качестве членов частные фонды и ФМС, от комментариев пока воздержался.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, <http://philanthropy.com/article/House...>

**3) СОТРУДНИЧЕСТВО МЕЖДУ ГОСУДАРСТВОМ И НКО: АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ТРУДНОСТИ**  
*Американские социальные НКО, получающие федеральные гранты и контракты, жалуются на слишком сложную отчётность и суровые требования заказчиков к системам и политикам внутреннего контроля. Эксперты перечисляют основные источники проблем и подсказывают варианты снижения административной нагрузки.*



- *Стандарты бухгалтерского учёта расходов (CAS - Cost Accounting Standards)* доставляют много хлопот тем НКО, которые одновременно работают по грантам и контрактам. Более строгие стандарты CAS распространяют своё действие на исполнителей контрактов, а получатели грантов должны отчитываться с учётом принципов, которые Административно-бюджетное управление при Президенте США (OMB - The Office of Management and Budget) зафиксировало в Циркуляре A-122 (OMB Circular A-122). Отчётность по грантам проще, а по контрактам (CAS) – сложнее. И если сильно увлечься грантовой отчётностью, то можно упустить из виду некоторые положения CAS. Поэтому - чтобы не оказаться в компании нарушителей - опытные НКО заранее формируют подробный список статей расходов, и в дальнейшем группируют прямые и косвенные затраты с учётом тех или иных требований.
- *Ответственность за нарушения* возникает в тех случаях, когда НКО (а) используют предоставленное финансирование для покрытия расходов, которые в рамках федеральных грантов и контрактов считаются недопустимыми; (б) не предоставляют первичную документацию; и (с) некорректно перемещают средства между статьями. Чтобы избежать неприятностей, эксперты рекомендуют документировать и разъяснять все свои действия в письменном виде. В отношениях с государством устные договорённости не работают.
- *Мониторинг расходов по суб-грантам / контрактам*, как правило, вызывает трудности у тех организаций, которые выступают в роли основного / официального получателя средств и, затем,



распределяют средства между партнёрами или своими филиалами (которые, к тому же, могут находиться в разных регионах или даже за рубежом). В таких случаях основной получатель несёт ответственность за нецелевое использование ресурсов и иные недоработки партнёров / подразделений. Поэтому НКО должны не только обеспечивать внутренний контроль, но и хранить (и по необходимости включать в отчёты) документацию, которая отражает результаты мониторинга, рекомендации проверяющих, и корректирующие действия проверяемых.

- **Учёт отработанных часов** всегда вызывал у социальных НКО массу вопросов. Чтобы предвосхитить недоразумения, эксперты советуют создавать «многофункциональные» таблицы, позволяющие учитывать рабочее время с разбивкой по программам и видам деятельности.
- **Бюджетные ограничения** являются распространённым явлением, и могут выражаться в запретах на использование средств для покрытия конкретных видов расходов (например – для командировок), в установлении допустимых пределов для отдельных видов затрат (например - расходы на командировки не должны превышать 10 000 долларов и т.п.), или в ограничениях, связанных с перемещением средств между статьями и т.д. В процессе реализации программ практически всегда возникает потребность в изменении бюджета. Однако без предварительного письменного согласования с донором никаких действий предпринимать не стоит.

Также следует отметить, что в конце 2013 года в жизни американских НКО произошло важное событие – правительство выпустило «Единые принципы и требования к учёту расходов и аудиту федеральных грантов» ([The Uniform Requirements, Cost Principles, and Audit Requirements for Federal Awards](#)). Данный документ получил название Суперциркуляра (The Supercircular), который должен внести некоторую ясность и упростить процедуры отчётности по госконтрактам и грантам.

Источник: Nonprofit Quarterly, <https://nonprofitquarterly.org/manage...>

### III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ

#### 1) ОТКРЫТОСТЬ ФОНДОВ: ВСЕ ОТТЕНКИ ПОДОТЧЁТНОСТИ

*Энтони Томи (Anthony Tomei), член совета директоров Фонда Фрэнка Белла (The Bell Foundation; Великобритания), отмечает, что подотчётность фондов ничем не отличается от подотчётности благополучателей, и приводит в пользу данного наблюдения ряд аргументов.*



- **Подотчётность благотворительных организаций (и фондов в том числе).** Фонды – это организации (а) имеющие собственные средства (нередко в форме целевого капитала), (б) создающиеся для выполнения общественно полезной деятельности, и (с) получающие налоговые льготы. В силу своего статуса они стремятся «соответствовать ожиданиям» государства и общества, пытаются найти разумный баланс между обязательными требованиями и добровольными принципами добросовестной практики взаимодействия с причастными сторонами.
- **Подотчётность фондов.** В отличие от других НКО фонды отчитываются перед государством результатами благополучателей по «основным направлениям деятельности». Если регулирующий орган утвердил данные направления, то другие стейкхолдеры на работу фонда повлиять уже не могут. Однако в пределах «направлений» многие фонды не только меняют приоритеты, но и делают это настолько неожиданно, что НКО не успевают найти новых доноров. Подобные случаи свидетельствуют о том, что фонды порой не слишком подотчётны.
- **Легитимность фондов и практическое значение подотчётности.** Следует признать, что отрицательные примеры из жизни фондов, не могут затмить таких важных заслуг, как влияние на законодательство / социальную политику или содействие долгосрочному развитию НКО-сектора. При наличии подобных целей грант-мейкинг становится «орудием стратегического назначения», которое помогает фондам справиться с выполнением сложнейших социально значимых миссий. Однако изменить политику или практику невозможно без поддержки партнёров и благополучателей. Подотчётность в данном случае становится основой легитимности (доверия, признания и содействия со стороны государства и общества), которая

является следствием положительного восприятия деятельности и результатов фонда, и требует регулярного информирования стейкхолдеров о достижениях и событиях в жизни организации. Таким образом, подотчётность фондов вполне укладывается в нормативы и рациональные ожидания, которые распространяются на любую НКО. Остаётся лишь взвесить все «за» и «против», включить соответствующие затраты в бюджет, и хорошо продумать план коммуникаций.

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

## IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

### 1) ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОБЩЕСТВЕННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ: ОБЗОР ТЕНДЕНЦИЙ ОТ САМОГО ИЗВЕСТНОГО ОЦЕНЩИКА США

*Экс-президент Американской ассоциации оценщиков (The American Evaluation Association) Майкл Куинн Паттон (Michael Quinn Patton) посоветовался с коллегами, которые занимаются оценкой «качественных» аспектов социальных преобразований (qualitative evaluation), и подготовил обзор основных тенденций, характеризующих данный вид оценочной практики за последние 10 лет.*



- *Новые программные продукты позволяют двигаться в ногу со временем, однако не следует забывать о том, что программное обеспечение всего лишь обрабатывает данные, а качество изменений не анализирует. Это означает, что «человеческий фактор» по-прежнему актуален.*
- *Социальные медиа помогают собирать данные и распространять результаты оценки. Социальные сети «опутали» все сферы жизни, и качественная оценка – не исключение.*
- *Этические аспекты часто становятся поводом для дискуссии. Качественная оценка – явление интерактивное, в ходе которого периодически возникают конфликтные ситуации, касающиеся общения с участниками оценки, конфиденциальности и стоимости работ оценщиков.*
- *Смешанные методики пытаются завоевать мир, однако инструменты количественного и качественного анализа смешиваться пока не желают.*
- *Визуализация данных становится одной из обязательных компетенций оценщика. Для тех, кто желает восполнить пробел в знаниях, публикуются специальные пособия, такие как [New Directions for Evaluation](#) или [Data Visualization TIG](#).*
- *Анализ «качественной» информации приобретает отчётливые очертания, однако практику «качественной» оценки назвать удовлетворительной пока нельзя: метод наблюдения почти не используется, а для сбора данных чаще всего проводятся непродолжительные интервью.*
- *«Качественная» оценка становится одним из способов воздействия на общество. Она служит задачам обучения, и её результаты можно использовать для корректировки стратегий. Помимо этого, методы сбора «качественной» информации во многом напоминают совещательные практики, вовлекающие стейкхолдеров в обсуждение актуальных социальных проблем.*
- *Потребность в информации о контексте пробуждает интерес к результатам «качественной» оценки. Необходимость доказывать эффективность социальных программ усилила интерес к «качественным» данным, которые невозможно интерпретировать без учёта контекстуальной информации.*
- *К оценщикам «качественных» аспектов предъявляются высокие требования: они должны отлично владеть оценочным инструментарием, обладать опытом проведения исследований, и иметь широкий кругозор, позволяющий работать с аудиторией с учётом её культурных запросов.*
- *Усиливается интерес к «специальным выборкам» ([purposeful sampling](#)), которые позволяют получать точные ответы на вопросы оценки. Стратегический подход к выбору кейсов для изучения помогает делать выводы стратегического значения.*

Примерно так развивались события до сегодняшнего дня, но жизнь не стоит на месте, и сообществу оценщиков пора заняться решением новых задач - развитием компетенций, повышающих статус

«качественной» оценки; поиском ресурсов для проведения серьёзных исследований с применением нескольких методов сбора и анализа данных; и изучением незапланированных эффектов социальных преобразований, которые заслуживают внимания, но зачастую остаются «за кадром».

Источник: Nonprofit Quarterly, <https://nonprofitquarterly.org/manage...>

## **2) ОЦЕНКА В СОЦИАЛЬНОМ СЕКТОРЕ: ЗНАЧЕНИЕ ОБЩИХ СИСТЕМ ИЗМЕРЕНИЯ**

*Британская консалтинговая организация «Капитал для новой филантропии» (NPC - New Philanthropy Capital) на протяжении нескольких лет занималась разработкой подходов к созданию общих систем измерения и оценки социальных результатов. О преимуществах и перспективах такой практики размышляет эксперт Трис Ламли (Tris Lumley).*



Смысл деятельности по измерению и оценке социальных изменений (M&E - measurement and evaluation) заключается в том, чтобы организации могли управлять своей эффективностью, анализировать полученный опыт, и постоянно повышать качество и ценность своих результатов для общества. Что касается полезной отдачи от M&E, то она зависит от выбранного подхода. Например, если НКО решила «скроить» оценочную систему строго «по собственным меркам», то её команда сможет установить наличие прогресса, сравнив свои прошлогодние показатели с новыми, но сопоставить данные с показателями коллег из соседнего города или региона уже не получится. Чтобы не отставать от жизни, учиться на опыте друг друга и оказывать услуги лучшего качества, организации, действующие в одном сегменте деятельности, создают общие системы измерения и оценки (SM - shared measurement). Успешными примерами подобной работы является платформа *Insights*, созданная Координационным агентством *Coordinated Action Against Domestic Abuse* для служб помощи жертвам домашнего насилия, а также система *Journeys to Employment (JET) Framework*, разработанная в рамках программы *Inspiring Impact* («Содействие эффективному преобразованию общества») для центров трудоустройства молодёжи. Тем, кто желает влиться в ряды сторонников SM, консультанты NPC рекомендуют изучить пособие *The Blueprint for Shared Measurement* («Проектирование общей системы измерения»), которое содержит теоретические основы, пошаговые инструкции и описание факторов, от которых во многом зависит «успех предприятия». В частности, чтобы SM получилась гибкой и жизнеспособной, в обсуждении общих социальных результатов и показателей обязательно должны участвовать практикующие специалисты всех заинтересованных организаций, которые будут использовать систему в повседневной работе. Очень важно, чтобы участники достигли консенсуса по каждому пункту, и не воспринимали нововведение как дополнительную обязанность, спустившуюся «сверху» в директивном порядке. Оппоненты смотрят на создание общих систем M&E с большим пессимизмом и считают такой подход угрозой творчеству и новаторству. Они утверждают, что стандартизация результатов и показателей приведёт к стандартизации деятельности, однако эксперты NPC подобных фактов пока не установили.

Источник: Markets for Good, <http://www.marketsforgood.org/finding...>

## **V. СТРАТЕГИЯ**

### **1) СОЗДАНИЕ ЕДИНЫХ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПУЛОВ: АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ СОВМЕСТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ**

*Чтобы повысить качество жизни малоимущих, Фонд Эдны Макконнелл Кларк (EMCF - The Edna McConnell Clark Foundation; США) приступил к «объединению капитала роста» (growth capital aggregation) с целью поддержки эффективных НКО на условиях софинансирования. Стратегия оказалась настолько перспективной, что в 2010 году появился фонд-посредник True North Fund, который успешно управляет средствами 14 государственных и частных инвесторов. Эксперимент ещё не завершился, но фонд EMCF уже готов поделиться первыми «уроками».*

1. Со-инвесторам и грантополучателям следует утвердить единый план роста, определяющий (а) суммы и порядок поступления средств из нескольких источников, (b)



единые (для всех) показатели эффективности, и (с) требования к отчётности. Благодаря такому подходу, получателям ресурсов не придётся готовить отдельные отчёты для каждого донора.

2. *Со-инвесторы должны предоставлять средства в согласованном объёме до начала инициативы.* Ни одна организация частного сектора никогда не приступит к реализации бизнес-плана, пока не получит необходимое финансирование. Однако в отношениях инвесторов с НКО эта очевидная логика почему-то не работает: доноры нередко ждут начала работ, а средства переводят намного позже. Практика совместного финансирования социально значимой деятельности позволяет навести относительный порядок, мотивируя инвесторов и получателей поддержки к исполнению взаимных обязательств и поиску путей дальнейшего развития.
3. *Конечной целью объединения капитала роста должно быть повышение эффективности НКО, а не выполнение отдельных программ.* Фонд ЕМСФ не препятствует использованию грантов для укрепления организационного потенциала НКО, расширения масштабов деятельности и повышения качества программ и услуг. Однако подобная свобода действий не означает отказа от строгой поэтапной отчётности НКО перед финансирующими сторонами.
4. *Прозрачность и отчётность – основа коммуникации между со-инвесторами.* Объединение капитала требует подотчётного поведения как от грантополучателей, так и от доноров. В отличие от НКО, фонды не привыкли отчитываться перед другими инвесторами, поэтому освоение новой модели поведения может оказаться весьма проблематичным.
5. *Капитал роста должен способствовать стабильности НКО и масштабированию социальных результатов.* Именно такие цели ставит перед собой фонд True North Fund, поддерживая НКО, которые смогли продемонстрировать эффективность своих моделей и готовность к распространению передового опыта. Например, грантополучатель фонда Центр возможностей для трудоустройства ([The Center for Employment Opportunities](#)) занимается профилактикой рецидивной преступности, помогая бывшим заключённым подготовиться к выходу на рынок труда и получить рабочие места. Разработав для своих программ типовые регламенты выполнения работ, НКО создала благоприятные условия для тиражирования опыта.

Социальные проблемы слишком сложны, чтобы решать их в одиночку. Поэтому команда ЕМСФ призывает коллег объединять ресурсы и ускорять общественный прогресс совместными усилиями.

Источник: Stanford Social Innovation Review, <http://www.ssireview.org/articles/ent...>

## **2) ТРИ РАЗНОВИДНОСТИ ДАННЫХ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ**

*Весь мир активно формирует глобальные информационные массивы (Big Data), а фонды так и не решили, какие сведения наиболее полезны для стратегического управления ресурсами. Чтобы структурировать работу по сбору и публикации ценной информации, эксперты рекомендуют обратить внимание на три типа данных...*



- **Транзакционные данные.** Фонды всегда стремились проверять информацию об источниках финансирования организаций-соискателей грантов. Однако самые толковые разъяснения по этому поводу могли предоставить только сами НКО. А что касается целесообразности поддержки тех или иных услуг в различных сферах деятельности, то здесь главенствующая роль всегда отводилась персональным мнениям и рекомендациям экспертов. Очевидно, что в подобных условиях принять объективное решение достаточно сложно. Поэтому не стоит удивляться тому, что 1 100 крупнейших американских фондов из года в год распределяют половину благотворительного пула среди своих «любимых» НКО, которые составляют не более 1% от общей численности получателей грантов. Такая филантропия навеивает мысли о туннельном мышлении, и не может претендовать на звание стратегической.
- **Контекстуальная информация.** Стратегический подход требует знаний о контексте, в котором действует фонд и его благополучатели. Сегодня государственные организации уже публикуют значительную часть информации, которая помогает формировать объёмное представление о регионе, потребностях целевых аудиторий, особенностях конкретной сферы деятельности и т.д.



Однако сами фонды до сих пор не разобрали свои архивы, в которых за много лет скопилась масса сведений, представляющих интерес для других участников социальных преобразований.

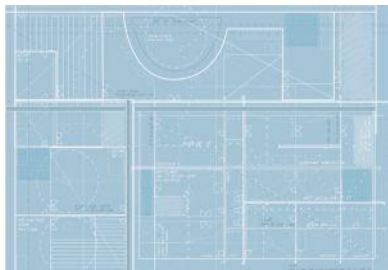
- **Сведения о социальных результатах.** Данные о социальном эффекте (impact) благотворительных инвестиций являются самой сложной и непонятной материей. Если фонд поддерживает проекты, требующие изменения поведенческих моделей, то вариантов качественных изменений может оказаться настолько много, что оценить их будет невозможно. В этой непростой ситуации фонды нередко перекаладывают ответственность за сбор и анализ данных на своих грантополучателей. Этот подход был бы не так уж плох, если бы грант-мейкеры действительно использовали полученную информацию для корректировки стратегий.

Филантропия станет по-настоящему стратегической, когда эти разновидности данных займут своё место в открытом пространстве и будут оказывать реальное влияние на решения фондов. Чтобы воплотить эту идею, компании **Foundant** и **FLUXX** интегрируют транзакционные данные Центра фондов (**The Foundation Center**; США) в программное обеспечение, предназначенное для управления грантами; Фонд Гейтсов (**The Gates Foundation**) регулярно обновляет контекстуальную информацию, которой пользуются все программные сотрудники организации; а целевые рабочие группы (такие как **Media Impact Funders**) формируют тематические массивы данных и публикуют сведения на открытых веб-сайтах, которые доступны всем заинтересованным пользователям.

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

### **3) РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ДОНОРОВ ПО ТИРАЖИРОВАНИЮ ЛУЧШИХ ПРАКТИК**

*Чтобы воспроизвести «программу с доказанной эффективностью» (evidence-based program) в нескольких регионах, необходимо следовать «рецепту успеха» и финансировать мониторинг и оценку результатов. Эксперты американской организации Bridgespan Group подготовили рекомендации, которые помогут донорам наладить процесс распространения передового опыта и создавать условия для обучения грантополучателей.*



- *Не жалейте времени и денег на поиск подходов, которые стоит тиражировать<sup>2</sup>.* Решение о выборе программы для широкого распространения следует принимать на основе результатов оценочных исследований. Например, чтобы найти самую перспективную модель услуг, американское федеральное Управление охраны здоровья молодёжи (**The Office of Adolescent Health**) профинансировало работы по оценке 31 (!) программы.
- *Помогите провайдером социальных услуг выбрать программы с учётом местных потребностей и возможностей организаций.* Очень важно, чтобы НКО и муниципальные учреждения (а) уделяли первостепенное внимание тем услугам, которые будут наиболее востребованы социально уязвимыми категориями местного населения, и (б) руководствовались своими бюджетами, возможностями и компетенциями.
- *Ищите местные НКО / муниципальные учреждения, которые обладают потенциалом для выполнения программы на должном уровне.* Выбор исполнителей необходимо осуществлять на конкурсной основе, уделяя особое внимание тем заявкам, которые включают пошаговый план реализации программы и гарантии соблюдения установленных регламентов.
- *Создайте условия, при которых НКО / муниципальные учреждения смогут выполнить свои обязательства.* Доноры могут профинансировать комплекс услуг, включающий (а) постоянное профессиональное консультирование местных исполнителей программ, (б) мониторинг процесса воспроизведения модели в регионах, и (с) оценку достигнутых результатов.

<sup>2</sup> Отиражировании передового опыта также читайте в статье «**Распространение эффективных программ: советы для доноров**», опубликованной в Дайджесте № 45 (3), март 2014 г: <https://docs.google.com/file/d/oB-ph8...>

- **Наймите экспертов для работы в качестве тренеров и коучей.** Услуги экспертов необходимы (а) для описания программ и моделей, которые планируется предложить для тиражирования; (b) для разработки пошаговых инструкций, и (с) для обучения получателей грантов.
- **Продолжайте искать способы улучшения программ.** Если оценка подтвердила эффективность программы, это не значит, что её нельзя усовершенствовать. По мере воспроизведения модели в разных регионах будут появляться новые идеи, которые помогут добиться лучших результатов.

Практика показала, что многие местные провайдеры услуг приступают к освоению передового опыта, не имея средств для продолжения работ после завершения гранта. Поэтому донорам стоит вкладывать средства в развитие компетенций, которые помогут организациям привлечь необходимые ресурсы и воспользоваться новыми схемами получения доходов.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, <http://philanthropy.com/article/Follo...>

## VI. ПАРТНЁРСТВА И СЕТИ

### 1) КОЛЛЕКТИВНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ ГЛАЗАМИ ФОНДОВ

Прошло три года с тех пор, как Джон Канья (John Kanja) и Марк Крамер (Mark Kramer) опубликовали фундаментальную статью о «коллективном воздействии» (CI - collective impact) – концепции совместных действий разных субъектов, повышающих эффективность социальных преобразований<sup>3</sup>. Эксперт Фонда Гейтсов (The Gates Foundation) Кен Томпсон (Ken Thompson) пообщался с донорами и подготовил обзор, отражающий отношение фондов к CI, трудности текущего момента, и возможные перспективы коллективных инициатив.



- «Мы не очень понимаем, что это такое, но идея неплохая», - примерно так рассуждают о коллективном воздействии финансирующие организации. Они называют концепцию «интригующей» и продолжают жить привычной жизнью, где сотрудничества не так уж много. Иными словами, CI «на слуху», но о широкой поддержке со стороны фондов говорить рановато.
- Концепция понятна не всем, но желающих «объединить усилия» становится больше. Самой серьёзной проблемой в этой ситуации является непонимание роли «опорных организаций» (backbone organizations), которые осуществляют общую поддержку, координируют действия партнёров и, как показала практика, являются важнейшим фактором успеха CI. Безусловно, деятельность таких организаций может оказаться слишком затратной для многих инициатив местного уровня, поэтому доноры могли бы поспособствовать объединению опорных структур, которые, например, действуют в одной и той же сфере деятельности. При этом фондам не обязательно становиться во главе этого сложного процесса, но они, вне всякого сомнения, могли бы (а) «разглядеть возможности» для оптимизации поддерживаемой инфраструктуры, и (b) «положить начало диалогу» между представителями разных инициатив.
- У местных и национальных доноров есть повод для общения. Фондам, которые работают в масштабах страны, всегда нужны «свои люди» в регионах, способные обеспечить надлежащее выполнение программ. Не исключено, что местные доноры готовы освоить роль «гарантов стабильности», но действовать им стоит осмотрительно, не забывая о встречных требованиях. В случае коллективных инициатив, например, очень важно согласовать показатели эффективности, которые в дальнейшем должны использовать все партнёры. Поэтому следует стремиться к тому, чтобы национальные финансирующие организации, во-первых, предоставляли участникам коллективной инициативы достаточно времени для поиска «точек

<sup>3</sup> С русскоязычной версией статьи **Collective Impact («Коллективное воздействие»)** можно ознакомиться здесь: <https://docs.google.com/file/d/oB-ph8...> Перевод выполнен некоммерческой организацией Evolution & Philanthropy с разрешения Stanford Social Innovation Review.

соприкосновения», во-вторых - не ждали сиюминутных успехов, и, в-третьих – не изобретали новых показателей, требующих дополнительных ресурсов для сбора данных и отчётности.

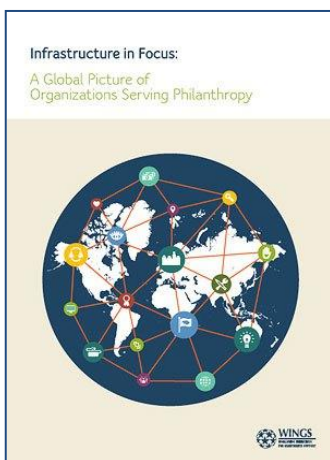
- *Слишком много разговоров о программах, и слишком мало – о системных изменениях*, которые, собственно, и являются главной целью коллективного воздействия. Доноры увлечённо ведут дискуссии на привычном программном уровне, аргументируя свой подход тем, что без хорошей программы не будет хорошей системы. Однако «воз и ныне там».
- *Деньги решают не всё*. Многие системы (образование, здравоохранение и т.д.), на которые направлено коллективное воздействие, финансируются за счёт государства. Поэтому доноры часто говорят о том, что изменить такие мощные системы с помощью скромных финансов практически невозможно, и снова обсуждают отдельные программы и гранты на раскрутку небольших проектов. Поиск уникальных сценариев преобразования системы и объединение ресурсов, компетенций и возможностей разных субъектов откладываются на потом.

Доноры часто призывают грантополучателей к развитию сотрудничества, однако наблюдения Кена Томпсона свидетельствуют о том, что фондам стоит критически взглянуть на собственную практику и приступить к поиску единомышленников в своём сообществе и за его пределами.

Источник: Stanford Social Innovation Review, <http://www.ssireview.org/blog/entry/c...>

## **2) ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ: ОБЗОР ПРАКТИКИ**

*Всемирная инициатива по поддержке филантропических организаций WINGS (The Worldwide Initiative for Grantmaker Support) опубликовала результаты опроса, которые позволяют составить объективное представление о практике 95 инфраструктурных организаций социального сектора, действующих в 52 странах мира - на шести континентах планеты.*



Авторы отчёта «Инфраструктура в центре внимания: обзор мировой практики организаций, содействующих развитию филантропии» (*Infrastructure in Focus: A Global Picture of Organizations Serving Philanthropy*) поясняют, что сообщество «инфраструктурных организаций» (ИО) - это широкий спектр различных сетевых объединений и членских ассоциаций, которые продвигают социальные инвестиции и благотворительность, оказывая влияние на законодательство и социальную политику, укрепляя потенциал НКО, и занимаясь исследовательской работой. Что касается основных форм работы ИО, то самыми популярными оказались конференции и семинары, а также тренинги, информационные услуги и создание целевых / тематических рабочих групп. Чтобы определить качество и полезность услуг, команда WINGS провела интервью с 60 фондами (ключевыми донорами инфраструктурных институтов) и на основе их отзывов подготовила

практические рекомендации по развитию сервисного компонента в работе ИО. В целом, по итогам обработки анкет, заполненных членами сети на сайте WINGS, была составлена «карта» ИО, которая, вне всякого сомнения, станет источником ценной информации для участников законодательного процесса и политиков, институциональных и частных филантропов, НКО и научных кругов, а также для тех, кто делает на ниве служения обществу первые шаги. Помимо этого, эксперты внимательно изучили «активную лексику» своих респондентов и значительно продвинулись на пути формирования глоссария терминов, который поможет единомышленникам из разных стран общаться на одном профессиональном наречии. Фактически, данный отчёт стал первым шагом на пути к систематизации знаний о филантропии, которые формируются в динамичной среде благодаря активному участию членов WINGS в обмене опытом и обсуждении потребностей целевых аудиторий ИО. Первая презентация этого уникального документа состоялась в ходе ежегодного форума [WINGSForum 2014](#), прошедшего в Стамбуле 27-29 марта.

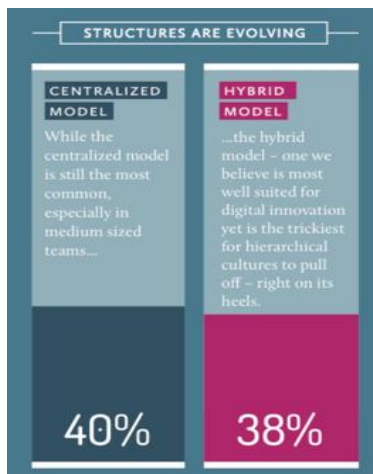
Источники: *Philanthropy in Focus*, <http://wingsweblog.wordpress.com/2014...>,  
<http://wingsweblog.wordpress.com/2014...>



## VII. КОММУНИКАЦИИ

### 1) О ЦЕННОСТИ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ НКО-СЕКТОРА

Канадское агентство Communicoria опубликовало отчёт о результатах опроса 88 сотрудников НКО, которые в своих организациях отвечают за освоение и использование цифровых технологий. Документ рассматривает основные тенденции, характеризующие значение современных коммуникаций для НКО-сектора, и помогает увидеть связь между «цифровой стратегией» и результатами социальных преобразований.



- *Перемещение акцента с разработки на оптимизацию платформ и каналов взаимодействия с целевыми аудиториями.* В отчёте говорится о том, что в течение последних двух лет руководители коммуникационных отделов НКО укрепили позиции и увеличили бюджеты своих подразделений. Им удалось стабилизировать основные платформы (сайты, социальные медиа, электронные рассылки) и сконцентрировать усилия на оптимизации существующих каналов коммуникации с ключевыми стейкхолдерами.
- *Формирование потенциала для институциональной реформы.* «Централизованная» модель управления цифровым сегментом деятельности (когда один отдел обслуживает всю организацию) пока доминирует, но уже стали появляться «гибридные» команды – небольшие мобильные группы, которые оказывают поддержку

специалистам, рассредоточенным по разным подразделениям. Гибридный вариант способствует появлению инновационных решений, видоизменяющих структуру организаций, и очень подходит для крупных и средних НКО.

- *Деловой подход к получению социальных результатов.* Более трети (37%) «цифровых лидеров» сообщили о том, что им удалось «оцифровать» вклад своих подразделений в достижение социальных результатов и получить от руководства НКО заслуженное одобрение и поддержку.
- *Потребности в развитии ресурсной базы.* Около 40% респондентов поведали о том, что несмотря на заметный прогресс, (1) их подразделениям по-прежнему не хватает квалифицированных кадров и финансовых ресурсов, (2) сотрудники других отделов не стремятся к сотрудничеству, и (3) интеграция каналов взаимодействия со сторонниками НКО происходит слишком медленно. Иными словами, по сравнению с коллегами в корпоративном секторе, цифровые команды НКО выглядят «бедными родственниками». Поэтому наступление «золотого века» цифровых технологий в социальной сфере пока откладывается.

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

## VIII. ЛИДЕРСТВО И HR

### 1) БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ ДОЛЖНО ВОСПИТЫВАТЬ ОТВЕТСТВЕННЫХ УПРАВЛЕНЦЕВ

Школы бизнеса долгое время считались фабриками эффективных менеджеров, но после кризиса доверие потребителей к бизнес-образованию быстро иссякло. Учебным заведениям пришлось оперативно реагировать на изменение спроса и, в частности, дополнять программы новыми дисциплинами, которые охватывают вопросы этики, социальной ответственности, и вклада корпораций в устойчивое развитие общества.

Кризис выявил недостатки управленческого образования, и - под давлением потребителей - бизнес-школы приступили к обновлению учебных планов, дополняя их такими курсами, как «КСО», «социальные сегменты бизнес-стратегий» и т.д. Памела Хартиган (Pamela Hartigan), директор Центра социального предпринимательства Сколла, действующего на базе Бизнес-школы Саида Оксфордского университета (The Skoll Center for Social Entrepreneurship at Oxford University's Saïd



Business School) отмечает, что её организация на протяжении многих лет специализировалась на изучении социально ориентированных моделей бизнеса. В силу данного обстоятельства, образовательные предложения Центра сегодня вызывают доверие у многих людей, которые желают управлять социальными предприятиями (СП). Численность таких абитуриентов уже превысила 50%, хотя в других учебных заведениях этот показатель выглядит чуть скромнее. В 2013 году международная сеть Net Impact провела опрос студентов бизнес-школ и выяснила, что 39% респондентов размышляют о карьере в СП, а 34% с интересом изучают возможности трудоустройства в НКО-секторе. Эти данные свидетельствуют о расширении аудитории, заинтересованной в гармоничном сочетании профессиональных и человеческих стремлений в процессе карьерного роста, однако многие эксперты продолжают утверждать, что таких студентов пока очень мало. Данное мнение имеет полное право на существование, потому что в каждой стране ситуация в сфере бизнес-образования во многом зависит от культуры и ожиданий граждан. Например, самая оптимистичная картина складывается в странах Скандинавии. Студенты и работодатели данного региона знают о том, что самые лучшие курсы по социально значимой деятельности бизнеса и вкладу корпораций в устойчивое развитие общества предлагает Бизнес-школа Копенгагена (The Copenhagen Business School), и отдают предпочтение именно этому учреждению. Руководитель школы Даниэль Хьорт (Daniel Hjorth) не считает разработку курсов хитрым маркетинговым ходом и настаивает на том, что появление новых предметов является прямым следствием уважительного отношения датчан к сфере производства общественных благ. «Мы убеждены в том, что 'социальное' не является побочным эффектом экономической деятельности», - утверждает г-н Хьорт, размышляя о социальных аспектах деловой и образовательной практики.

Источник: The New York Times, <http://www.nytimes.com/2013/10/21/edu...>

## IX. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

### 1) ГРАНТ-МЕЙКИНГ - КАТАЛИЗАТОР РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

*Практика грант-мейкинга и традиционные инвестиции всегда были далеки друг от друга, пока не появились «инвестиции, содействующие преобразованию общества» (impact investing). Консультанты американской организации IMPACTASSETS рассказывают о возможностях стратегического использования грантов для развития рынка социальных инвестиций и подготовки социальных предприятий к получению поддержки в виде заёмных средств.*



Авторы обзора «От грантов к революционным решениям: раскрытие потенциала социальных инвестиций» (**From Grants to Groundbreaking: Unlocking Impact Investments**) Эми Чанг (Amy Chung) и Джед Эмерсон (Jed Emerson) отмечают, что с появлением новых разновидностей социально ориентированного бизнеса поиск подходящих инвестиционных возможностей переходит в ранг сложных задач. Нередко возникают ситуации, когда инвесторы не могут установить степень готовности социальных предприятий (или «гибридных» моделей бизнеса) к управлению капиталом, оценить риски, и

определить характер предполагаемых социальных результатов / эффектов. Филантропические и/или государственные организации могут исправить положение с помощью грантов на создание резервных фондов, гарантирующих возврат капитала; на развитие финансовых и управленческих компетенций получателей займов; на привлечение новых доноров; и на укрепление материальной базы для работы в долгосрочной перспективе. Если грант-мейкеры, инвесторы и соискатели финансирования взаимодействуют друг с другом и определяют условия использования грантов в ходе конструктивного диалога, то данная стратегия может оказаться весьма удачной. Существуют и другие возможности для «каталитического» применения благотворительных ресурсов, когда, например, перспективные социальные предприятия не успели подтвердить эффективность своих бизнес-моделей и пока не имеют доходов, способных обеспечить относительную стабильность и выплату процентов инвестору. В таком случае грант выступает в роли стартового капитала, который помогает организации пройти этап становления, снизить риск неудачного развития событий и обрести инвестиционную привлекательность. При этом следует понимать, что некоторые модели

бизнеса могут оказаться действительно неудачными, а другим предприятиям будет достаточно немного подкорректировать внутренние процессы и разработать показатели эффективности. Чтобы действовать в соответствии с запросами потенциальных благополучателей, инвесторы и грант-мейкеры должны работать в тесной связке, однако каналы коммуникации между институтами филантропии и субъектами финансовой отрасли пока не налажены. Для решения этой задачи специалисты ImpactAssets предлагают создавать интерактивные площадки и проводить события, в ходе которых инвесторы и операторы грантовых программ смогут вместе обсуждать природу социальных проблем, находить возможности для сотрудничества и обмениваться опытом.

Источник: *Philanthropy News Digest*, <http://pndblog.typepad.com/pndblog/20...>

## **2) ИНТЕРЕСНЫ ЛИ СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ ЕВРОПЕЙСКИМ БАНКАМ?**

*Европейская ассоциация венчурной филантропии (EVPA - The European Venture Philanthropy Association) выпустила отчёт «Стратегии социальных инвестиций для банков» (Social Impact Strategies for Banks), посвящённый практике финансовых учреждений Старого континента в сфере инвестиций, содействующих социальным преобразованиям.*



- **Чем занимаются банки?** В опросе приняли участие самые разные представители европейской финансовой отрасли, начиная от розничных банков, таких как BBVA в Испании, и заканчивая инвестиционными и частными международными финансовыми конгломератами, такими как JP Morgan и UBS. Организации-респонденты интегрировали «социальный компонент» в свои бизнес-модели и в целом инвестировали в социальные предприятия (помимо микрофинансирования) 261 млн евро. Например, в 2013 году банк JP Morgan и Фонд Гейтсов (The Gates Foundation) совместными усилиями создали Глобальный инвестиционный фонд здравоохранения (The Global Health Investment Fund) с активами в 100 млн долларов, а банк BBVA (начиная с 2011 года) в рамках своего проекта социальных инвестиций поддержал испанский социально ориентированный бизнес на сумму в 2,5 млн евро.
- **Почему банки равнодушны к социальным инвестициям (СИ)?** Опрос показал, что банки, как правило, принимают в расчёт запросы клиентов, конкурентные преимущества, этические соображения и потребности, связанные с реализацией программ корпоративной социальной ответственности (КСО).
- **Как увеличить вклад банков в развитие общества?** Авторы отчёта отмечают, что банки инвестируют в социальную сферу не только финансовые ресурсы, но также социальный и человеческий капитал. Тем не менее, им стоит активнее осваивать грант-мейкинг и другие формы филантропии, которые отлично работают в тех случаях, когда инструменты СИ не подходят. Кроме того, чтобы усилить отдачу от своей социально значимой деятельности, банки могут использовать инструментарий, предназначенный для прогнозирования и оценки социально-экономической эффективности инвестиций. Необходимые продукты сегодня предлагают международные сети The SROI Network, Global Impact Investing Network, ассоциации Social Impact Analysts Association, EVPA и ряд других организаций.
- **Как выглядит успех?** Некоторые сторонники СИ в банковских структурах считают успехом создание фонда или заинтересованность коллег в развитии новых форм поддержки общества, а другие – поддержку долгосрочной инициативы, которая продемонстрирует социальный эффект через много лет, и одновременно с этим обеспечит получение финансовых результатов. Иными словами, успех в каждом случае выглядит по-разному, однако общее стремление к положительным общественным изменениям объединяет всех участников опроса, независимо от степени освоения инвестиционной или иной филантропической практики.

Следует отметить, что европейские банки только начинают осознавать свои роли и возможности в социальной сфере, но перспективы этих творческих исканий выглядят многообещающе.

Источник: *Alliance magazine*, <http://philanthropynews.alliancemagaz...>

## Х. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

### 1) ЦЕННОСТНЫЙ КОНТИНУУМ КСО: ОТ ПРОПАГАНДЫ СУЩЕСТВУЮЩИХ ЦЕННОСТЕЙ ДО ИХ СОЗДАНИЯ

Профессор Университета Макгилла (McGill University; Канада) Вейн Данн (Wayne Dunn) считает, что в динамично развивающейся сфере «корпоративной социальной ответственности» (КСО) нет экспертов, потому что все вовлечённые субъекты постоянно учатся. Чтобы сориентировать коллег в море новых сведений, он решил рассказать о концепции, которая помогла ему действовать эффективно на протяжении многих лет.



Начиная с 2011 года, деловое сообщество и участники социальных преобразований активно обсуждают практику «создания общей ценности» (CSV – Creating Shared Value), которую подробно описал Майкл Портер (Michael Porter) в сотрудничестве с командой экспертов из консалтинговой организации FSG (США)<sup>4</sup>. Концепция CSV уже помогла многим компаниям по иному взглянуть на бизнес и приступить к «раскрытию новых возможностей, воплощению инновационных решений и освоению конкурентных преимуществ, возникающих в процессе решения социальных проблем». Вейн

Данн считает, что столь значительный потенциал CSV позволяет рассматривать «создание общей ценности» в качестве важнейшего аспекта КСО и/или перспективной стратегии бизнеса, но не делает данную практику обособленным явлением в жизни корпораций. Для анализа и оценки социально значимой деятельности компаний профессор предлагает использовать более универсальный инструмент, который он назвал «Ценностным континуумом КСО» (CSR Value Continuum), охватывающим всё многообразие инициатив – от пропаганды и распространения социальных ценностей, до их создания. Следует отметить, что все виды активности в пределах данного континуума генерируют ценности для бизнеса, которые в той или иной мере согласуются с интересами акционеров и стейкхолдеров (при ином раскладе действия компаний были бы просто нецелесообразными). Многие считают, что программы и проекты КСО, которые в континууме находятся ближе к «созданию ценности», гораздо важнее инициатив, «распространяющих ценности». Но это одно из больших заблуждений последних лет, потому что для корпораций и местных причастных субъектов важны абсолютно все разновидности КСО – гранты, стипендии, проекты развития городской среды, восстановления экологического баланса и т.д. Определяя примерное расположение каждой инициативы на шкале «пропаганда – создание», компания может составлять точные планы действий, позволяющие получать максимальную отдачу от инвестиций, а также разрабатывать новые стратегии и открывать уникальные возможности для их реализации.

Источник: Triple Pundit, <http://www.triplepundit.com/2014/02/c...>

### 2) ОЦЕНКА ПРОГРАММ КСО: АРГУМЕНТЫ В ПОЛЬЗУ РАЗВИТИЯ

После долгих дискуссий о значении корпоративной социальной ответственности (КСО) Европейский союз провёл исследование, но положительной отдачи от КСО для экономики, общества и окружающей среды не обнаружил. Желая разобраться в ситуации, научный сотрудник Университета Лозанны (Швейцария) Доротея Бауманн-Паули (Dorothee Baumann-Pauly) изучила подходы к оценке программ КСО и обозначила для экспертов и бизнеса целый ряд «уважительных причин» для разработки инструментария и развития оценочной практики.

- Необходимо прояснить положение дел в сфере КСО и зафиксировать результаты. Отчёт «Социальная эффективность КСО» (CSR Impact), подготовленный по заказу Евросоюза,

<sup>4</sup> С кратким описанием концепции создания общей ценности (CSV) можно ознакомиться в статьях «Как продемонстрировать вклад бизнеса в создание общих ценностей?» (Дайджест № 30, декабрь 2012) и «Создание общей ценности – новая страница в развитии партнёрских отношений между бизнесом и НКО» (Дайджест № 47, май 2014). Архив: <http://goo.gl/Hs1SS6>



является итогом работы 16 научно-исследовательских центров, которые изучили данные 5 300 малых/средних предприятий и 200 крупных фирм. Если такое масштабное исследование не обнаружило в социально ориентированной практике компаний ничего полезного, то учёным и корпорациям либо придётся согласиться с тем, что ответственного бизнеса просто не существует, либо доказать обратное – зафиксировать результаты программ КСО и в дальнейшем использовать полученные сведения для сравнительного анализа и демонстрации прогресса. Однако сначала придётся прояснить понятие «КСО» и, затем, заняться поиском адекватных показателей эффективности и разработкой новых оценочных методик.

- *Смысл оценки не в том, чтобы «хвалить и журить», а чтобы учиться и двигаться вперёд.* Чтобы модель оценки КСО была действительно полезной и «обучающей», она должна учитывать особенности и опыт каждой организации. В частности, Доротея Бауманн-Паули считает, что эволюция КСО происходит в несколько этапов:
  1. *Отрицание* – когда компания не готова принимать ответственность за что-либо другое, кроме получения прибыли;
  2. *Соблюдение законов* – когда корпорация готова выполнять только официальные требования;
  3. *Управление* – когда организация начинает решать социальные проблемы, препятствующие её деловой активности;
  4. *Стратегия* – когда компания осознаёт, что КСО повышает конкурентоспособность и устойчивость бизнеса;
  5. *Гражданственность* – когда корпорация полностью сформировала организационную структуру и отработала процессы систематической (в том числе, коллективной / партнёрской) работы по исполнению обязательств перед обществом, соблюдению этических и иных отраслевых стандартов, и распространению передовой практики КСО.
- *Компаниям следует разработать показатели эффективности и методики оценки прогресса.* Без этих шагов невозможно наладить процесс систематического сбора / анализа данных и презентации результатов ключевым стейкхолдерам.
- *Бизнес должен стремиться к тому, чтобы инвесторы и потребители становились их сторонниками.* Сегодня не существует специализированных порталов для размещения информации о результатах социальных программ бизнеса, поэтому заинтересованные субъекты формируют отношение к корпорациям (и брендам), руководствуясь теми сведениями, которые публикуют сами компании. Это значит, что данные о КСО необходимо поддерживать в актуальном состоянии, преподносить в удобном для восприятия формате, и сопровождать описанием оценочных методик. Соблюдая эти простые правила прозрачности и эффективной коммуникации, компании смогут рассчитывать на доверие граждан и, значит, на расширение аудитории лояльных потребителей и деловых партнёров.

Источник: CSRwire, <http://www.csrwire.com/blog/posts/122...>

### **3) ПЕРСПЕКТИВНЫЕ РОЛИ НКО ДЛЯ СОТРУДНИЧЕСТВА С БИЗНЕСОМ**

*Американская консалтинговая организация FSG опубликовала отчёт «Опережающие действия» (Ahead of the Curve), который направляет взаимодействие между НКО-сектором и корпорациями в конструктивное русло. Документ содержит описание трёх ролей НКО, предполагающих использование их уникальных ресурсов для помощи бизнесу в освоении развивающихся рынков.*



1. *Партнёр по разработке инновационных продуктов.* В процессе оказания услуг социально уязвимым категориям населения некоммерческие организации создают прочные деловые связи, формируют уникальные профессиональные компетенции, и приобретают знания об экономических и культурных особенностях местного контекста. Это те ресурсы, которых, как правило, не хватает корпорациям, заинтересованным в расширении присутствия в развивающихся странах, и (соответственно) в разработке новых продуктов, учитывающих ожидания и потребности местной аудитории потребителей.



2. *Провайдер услуг с общественно значимой миссией.* Являясь экспертами в своей сфере деятельности, НКО могут оказывать услуги лучшего качества и эффективно взаимодействовать с местными благополучателями. Так, в рамках партнёрской программы с компанией Nespresso международная НКО **TechnoServe** проводит тренинги, укрепляющие потенциал кофейных ферм в Восточной Африке. Данная работа помогает компании поддерживать высокое качество продукции в цепочке поставок, а фермерам – повышать доходы и качество жизни.
3. *Советник по вопросам местной стратегии.* Если компания намеревается изучить местные потребности, оценить влияние нового закона или социально экономической программы на местное сообщество, и в итоге определить наиболее перспективные сценарии решения конкретных задач, то лучших консультантов, чем НКО, в подобной ситуации просто не найти. Например, Фонд дикой природы (**The World Wildlife Fund**) помог компании Coca-Cola разработать модели и концепции сохранения биоразнообразия с минимальными затратами. Основными результатами данного партнёрства стало (1) улучшение экологической обстановки в бассейнах семи рек и озёр, составляющих мировые запасы чистой пресной воды, а также (2) повышение эффективности компании Coca-Cola на 20%.

Следует отметить, что эти три роли наиболее востребованы в рамках инициатив, которые нацелены на «создание общей ценности» (Creating Shared Value / CSV), возникающей на пересечении социальных потребностей и возможностей / интересов корпораций. По сравнению с традиционной филантропией, практика CSV требует от партнёров больше времени и сил, но её вклад в развитие общества и бизнеса может оказаться неопределимым.

Источник: The Guardian, <http://www.theguardian.com/sustainabl...>

#### **4) КАКОЕ ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО ВАЖНЕЕ: КОРПОРАТИВНОЕ ИЛИ ИНДИВИДУАЛЬНОЕ?**

*Работодатели частного сектора зачастую не уделяют должного внимания социально значимой деятельности сотрудников, которая выходит за рамки оплаченного корпорацией добровольческого времени. Координатор волонтерских инициатив компании Accenture (США) Джина Руд (Gina Rude) обсудила эту проблему в ходе саммита по корпоративной гражданственности, проведенного британской НКО Charities@Work в апреле 2014 года.*

*Если для поддержки социально значимой инициативы компания «вербует» добровольцев и сторонников (Signature Program), то...*

Компания Accenture предлагает своим американским работникам две программы - **Skills to Succeed** («Профессиональные навыки - гарантия успеха») и **Environmental Stewardship** («Помощь природе») - и стремится к тому, чтобы в процессе сотрудничества с местным сообществом волонтеры содействовали решению как корпоративных, так и персональных задач в социальной сфере. При этом компания обязательно учитывает оплаченное добровольческое время, руководствуясь приоритетами своих программ, а волонтеры считают «социально значимым» весь вклад, включая индивидуальную работу за пределами корпоративного формата.

*...неизбежно возникает вопрос об учёте времени индивидуального волонтерства.*

Менеджеры программ часто слышат: «В каком документе мне следует отразить часы личной добровольческой деятельности?». И если соответствующего учётного механизма не существует, то сотрудники задают другой вопрос: «Считает ли компания ценной работу для сообщества, которая выходит за рамки корпоративных интересов?».



*Поиск смысла... и учёт всех часов работы для сообщества.*

Оглядываясь на пройденный жизненный путь, Джина Руд пытается понять, в какой мере её личная гражданская позиция поспособствовала успеху компании, и в какой мере компания помогла ей состояться как личности. И ответ очевиден: польза всегда была взаимной. Поэтому она рекомендует

отдельно учитывать корпоративное и персональное добровольчество, и обязательно включать в публичные отчёты организации сведения о личном вкладе сотрудников в развитие общества.

Источник: CSRwire, <http://www.csrwire.com/blog/posts/127...>