

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>СОДЕРЖАНИЕ</b> .....	<b>1</b>
<b>НОВОЕ В ИТ // ВСЯ ИНФОРМАЦИЯ О КОНКУРСАХ И ГРАНТАХ – В ЕДИНОЙ БАЗЕ</b> .....	<b>3</b>
Центр Фондов установил WEB-платформу GRANTSFIRE: она позволяет автоматически импортировать информацию о грантах и конкурсах с сайтов доноров в единую, открытую для заявителей базу. HTTP://FOUNDATIONCENTER.ORG/MEDIA/NEWS/20100413.HTML.....	3
<b>ОЦЕНКА // НОВЫЙ УЧЕБНИК ПО БАЗОВОМУ ИЗМЕРЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ ГРАНТОВЫХ ПРОЕКТОВ</b> .....	<b>3</b>
Фонд Мелинды и Билла Гейтс разработал руководство по измерению программной деятельности, реалистичное по сути, и не требующее дополнительных затрат. <a href="http://www.gatesfoundation.org/learning/Pages/a-guide-to-actionable-measurement.aspx">http://www.gatesfoundation.org/learning/Pages/a-guide-to-actionable-measurement.aspx</a> .....	3
<b>КОММУНИКАЦИИ// ОБУЧЕНИЕ В ЦЕЛЯХ УЛУЧШЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b> .....	<b>4</b>
Новая интернет инициатива, призванная консолидировать современное знание в сфере грантовой деятельности, разместить информацию на своих полях и предоставить грантодателям возможность для просвещенного общения. Примите участие в опросе, и ваше мнение будет учтено. <a href="http://blog.learnphilanthropy.net">http://blog.learnphilanthropy.net</a> .....	4
<b>ПРОЗРАЧНОСТЬ// СТЕКЛЯННЫЕ КАРМАНЫ ФОНДОВ</b> .....	<b>4</b>
Очевидно, что эра цифровых технологий кардинально меняет понятие приватности, становится прозрачным или нет – вопрос времени. Знаковую роль в этом процессе играет портал «Стеклянные карманы» - относительно новый инструмент для повышения прозрачности среди закрытых для внешнего внимания североамериканских частных фондов. <a href="HTTP://PNDBLOG.TYPEPAD.COM/PNDBLOG/2010/01/FOUNDATIONS-NEED-TO-BE-MORE-TRANSPARENT.HTML">HTTP://PNDBLOG.TYPEPAD.COM/PNDBLOG/2010/01/FOUNDATIONS-NEED-TO-BE-MORE-TRANSPARENT.HTML</a> .....	4
<b>НОВЫЕ ИДЕИ// КРАУДСОРСИНГ НА СЛУЖБЕ «ПЕПСИ-КОЛЫ»</b> .....	<b>5</b>
Крупнейшая международная компания доверяет свои миллионы голосу народа. Читайте об удачном применении технологии в рамках корпоративной программы. <a href="http://www.philanthropyuk.org/NewsandEvents/Latestnews/Pepsiscorporatephilanthropyschemesuccessfullyenlistscrowdsourcing">http://www.philanthropyuk.org/NewsandEvents/Latestnews/Pepsiscorporatephilanthropyschemesuccessfullyenlistscrowdsourcing</a> .....	5
<b>ОЦЕНКА // НОВАЯ БОЛЬШАЯ КНИГА ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ</b> .....	<b>6</b>
Критическое внимание давно состоявшегося дуэта Мэттью Бишоп (Matthew Bishop) и Майкла Грина (Michael Green) в этот раз обращено к книге Стива Голдберга (Steven H. Goldberg) «Миллиарды капель в миллионы ведер: почему филантропия не ведет к социальному прогрессу» (Billions of Drops in Millions of Buckets: Why Philanthropy Doesn't Advance Social Progress. Wiley, 2009). <a href="http://www.philanthropyroundtable.org/article.asp?article=1628">http://www.philanthropyroundtable.org/article.asp?article=1628</a> .....	6
<b>ОТЧЕТНОСТЬ// ЕДИНЫЕ СТАНДАРТЫ ИЛИ ПРАВИЛА ОТЧЕТНОСТИ ОТ НРС</b> .....	<b>7</b>
Введение единых стандартов отчетности НКО перед государством обещает оптимизировать государственный бюджет и облегчить участь НКО. <a href="http://www.guardianpublic.co.uk/third-sectoe-philanthropy-capital-manifesto">http://www.guardianpublic.co.uk/third-sectoe-philanthropy-capital-manifesto</a> .....	7
<b>СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА// КАК УМНОЖИТЬ ЭФФЕКТ В 100 РАЗ, А ПОТРАТИТЬ ЛИШЬ В 2 РАЗ БОЛЬШЕ</b> .....	<b>7</b>
Выход на новый уровень или масштабное распространение положительного опыта не обязательно обеспечено сегодня комфортным дополнительным финансированием. Напротив, задача предполагает активный поиск и творческое использование нефинансовых возможностей. <a href="http://www.ssireview.org/articles/entry/scaling_impact">http://www.ssireview.org/articles/entry/scaling_impact</a> .7	7
<b>БИЗНЕС И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ // КАК ВАЖНО ОСТАВАТЬСЯ НЕЗАВИСИМЫМ</b> .....	<b>9</b>
В недавнем прошлом британский банк Lloyds TSB попытался вмешаться в грантодающую политику фонда своего шотландского подразделения. Руководитель благотворительного траста делится с изданием ценными мыслями	

о том, насколько важно для ее организации оставлять за собой право на независимые решения. Ее советы могут быть интересны и российскому читателю.

[http://www.dsc.org.uk/NewsandInformation/News/Theimportanceofindependence?dm\\_i=6S7,4UEU,N8IMK,F1Y6,1...9](http://www.dsc.org.uk/NewsandInformation/News/Theimportanceofindependence?dm_i=6S7,4UEU,N8IMK,F1Y6,1...9)

**БИЗНЕС И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ// ПРЕДСЕДАТЕЛЬ NESTLE ПРОТИВ КОРПОРАТИВНОЙ  
БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ..... 10**

Деньги акционеров не должны тратиться на социальные программы. Есть иные способы вовлечения компании в жизнь местных сообществ. <http://www.businessweek.com/news/2010-05-07/nestle-chairman-opposes-company-philanthropy-as-misuse-of-funds.html> .....10

## НОВОЕ В IT // ВСЯ ИНФОРМАЦИЯ О КОНКУРСАХ И ГРАНТАХ – В ЕДИНОЙ БАЗЕ

ЦЕНТР ФОНДОВ УСТАНОВИЛ WEB-ПЛАТФОРМУ GRANTSFIRE: ОНА ПОЗВОЛЯЕТ АВТОМАТИЧЕСКИ ИМПОРТИРОВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ О ГРАНТАХ И КОНКУРСАХ С САЙТОВ ДОНОРОВ В ЕДИНУЮ, ОТКРЫТУЮ ДЛЯ ЗАЯВИТЕЛЕЙ БАЗУ.

[HTTP://FOUNDATIONCENTER.ORG/MEDIA/NEWS/20100413.HTML](http://foundationcenter.org/media/news/20100413.html)

Центр фондов ([Foundation Center](#)) официально делает одной из своих программ Grantsfire - открытую для всеобщего доступа IT-систему, использующую технологию Web 2.0, самостоятельно отслеживающую и публикующую информацию о разнообразных грантовых конкурсах. Становясь одной из электронных отчетных систем Центра, которыми уже пользуются 450 фондов в разных уголках мира, Grantsfire суждено кардинально изменить систему доступа к информации. Дополняя собой уже существующие в Foundation Center процессы сбора данных, она позволяет обходиться без команд импорта, экспорта, «загрузки» и «сгрузки» данных. Заполнив предлагаемые Центром формы, любой фонд открывает доступ к наиболее актуальной и точной информации для десятков тысяч потенциальных заявителей. Синергетический союз приближает пользователей к обмену информацией практически в режиме реального времени, что означает одновременно больше прозрачности – заинтересованные лица могут получить справку о том, что именно делают фонды в тех сферах, которые их (заинтересованных лиц) непосредственно касаются. Использование новой системы запланировано на вторую половину года.

## ОЦЕНКА // НОВЫЙ УЧЕБНИК ПО БАЗОВОМУ ИЗМЕРЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ ГРАНТОВЫХ ПРОЕКТОВ

ФОНД МЕЛИНДЫ И БИЛЛА ГЕЙТС РАЗРАБОТАЛ РУКОВОДСТВО ПО ИЗМЕРЕНИЮ ПРОГРАММНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, РЕАЛИСТИЧНОЕ ПО СУТИ, И НЕ ТРЕБУЮЩЕЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ЗАТРАТ. [HTTP://WWW.GATESFOUNDATION.ORG/LEARNING/PAGES/A-GUIDE-TO-ACTIONABLE-MEASUREMENT.ASPX](http://www.gatesfoundation.org/learning/pages/a-guide-to-actionable-measurement.aspx)

На сайте фонда Мелинды и Билла Гейтс вы найдете «Учебник по базовому измерению» ([A Guide to Actionable Measurement](#) – полная версия, pdf 127KB, 20 стр.) – результат внутреннего проекта фонда, длившегося целый год, направленного на разработку единых принципов, подходов и классификаторов, которые помогут сотрудникам фонда наилучшим образом распорядиться временем и ресурсами для сбора и анализа данных. Описываемый в труде подход зиждется на трех основных принципах:

- Измерение должно сообщать о неких решениях и/или действиях.
- Мы не стремимся измерить все, однако мы стремимся измерить все самое значимое.
- Собираемые данные помогают изучить и адаптировать наши инициативы и стратегии.

Руководство включило в себя описание матрицы результатов, иерархии результатов, определение наиболее употребляемых терминов. В руководство вошла инструкция, призванная помочь сотрудникам определиться в отношении глубины, ширины и конечности измерений результатов грантовых проектов, а также результатов в рамках отдельных стратегий. Помимо сказанного,

документ освещает лучшие практики, которым фонд стремится следовать в качестве разумного управляющего ресурсами.

## КОММУНИКАЦИИ// ОБУЧЕНИЕ В ЦЕЛЯХ УЛУЧШЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

НОВАЯ ИНТЕРНЕТ ИНИЦИАТИВА, ПРИЗВАННАЯ КОНСОЛИДИРОВАТЬ СОВРЕМЕННОЕ ЗНАНИЕ В СФЕРЕ ГРАНТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, РАЗМЕСТИТЬ ИНФОРМАЦИЮ НА СВОИХ ПОЛЯХ И ПРЕДОСТАВИТЬ ГРАНТОДАТЕЛЯМ ВОЗМОЖНОСТЬ ДЛЯ ПРОСВЕЩЕННОГО ОБЩЕНИЯ. ПРИМИТЕ УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ, И ВАШЕ МНЕНИЕ БУДЕТ УЧТЕНО.

[HTTP://BLOG.LEARNPHILANTHROPY.NET](http://blog.learnphilanthropy.net)

Новая инициатива, проект и новый веб-сайт одновременно – все во имя познавательного и образовательного процесса в сфере грантодающей деятельности. Эта специальная сфера деятельности, в которой основные знания нигде не представлены в качестве отдельного корпуса. Знания, по большей части, локализованы, разбросаны, а также они накапливаются (в режиме оффлайн) в головах многих и многих одаренных практиков. «Инициатива по образованию грантодателей» (Grantmaker Education Initiative) связывает людей воедино в попытке создать крепкую, более рациональную и менее фрагментированную систему обучения, которая бы создавала новую культуру профессионального развития. Она лучше адаптирована для индивидуального знакомства с наукой филантропии и в целом лучше организована для использования группами и организациями. [LearnPhilanthropy.net](http://LearnPhilanthropy.net) – простая в обращении онлайн площадка, открытая для жарких дискуссий об обучении грантодателей. Организаторы надеются, что проводимый интернет опрос даст необходимую и точную информацию о существующих запросах.

## ПРОЗРАЧНОСТЬ// СТЕКЛЯННЫЕ КАРМАНЫ ФОНДОВ

ОЧЕВИДНО, ЧТО ЭРА ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ КАРДИНАЛЬНО МЕНЯЕТ ПОНЯТИЕ ПРИВАТНОСТИ, СТАНОВИТЬСЯ ПРОЗРАЧНЫМ ИЛИ НЕТ – ВОПРОС ВРЕМЕНИ. ЗНАКОВУЮ РОЛЬ В ЭТОМ ПРОЦЕССЕ ИГРАЕТ ПОРТАЛ «СТЕКЛЯННЫЕ КАРМАНЫ» - ОТНОСИТЕЛЬНО НОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРОЗРАЧНОСТИ СРЕДИ ЗАКРЫТЫХ ДЛЯ ВНЕШНЕГО ВНИМАНИЯ СЕВЕРОАМЕРИКАНСКИХ ЧАСТНЫХ ФОНДОВ.

[HTTP://PNDBLOG.TYPERAD.COM/PNDBLOG/2010/01/FOUNDATIONS-NEED-TO-BE-MORE-TRANSPARENT.HTML](http://PNDBLOG.TYPERAD.COM/PNDBLOG/2010/01/FOUNDATIONS-NEED-TO-BE-MORE-TRANSPARENT.HTML)

В заинтересовавшем нас посте Брэдфорд Смит (Bradford Smith), президента Центра фондов (Foundation Center, США) вспоминает обстоятельства создания центра в 1956 году, в качестве «вместилища стратегических знаний о фондах». За несколько лет до этого в США была созвана и работала Комиссия Кокса (Cox Commission), расследовавшая дела по обвинению американских фондов в антиамериканской деятельности. Именно тогда во время показаний Рассел Леффингвелл (Russel Leffingwell), банкир, председатель правления Корпорации Карнеги, республиканец произнес следующие слова: «Мы думаем, что у фондов должны быть стеклянные карманы». Запуск Центром нового общедоступного веб портала «Стеклянные карманы» (мы писали о нем в одном из предыдущих выпусках) можно и следует рассматривать в качестве обращения к первоначальным ценностям. А именно: свобода филантропии, дающая независимость экспериментировать, рисковать и искать устойчивые решения некоторых из самых наболевших проблем в мире. Лучшим способом сохранить эту независимость будет не прятаться за ней, а, наоборот, раскрывать больше информации

о том, чем занимаются фонды, почему и что в связи с их деятельностью меняется.

«Стеклянные карманы» располагают информацией приблизительно о 97 тыс. фондах в США, кто из них пользуется социальными медиа и как именно, какие изменения были фондами достигнуты, а также о многих способах стать более прозрачными. «У кого стеклянные карманы?» представляет краткие очерки о фондах, которые публикуют в Интернете данные о своей политике управления, финансовой политике, грантодающих процедурах и показателях эффективности. Портал позволяет проводить самостоятельный сравнительный анализ между основными позициями, характеризующими деятельность различных фондов, т.е. создать что-то наподобие рейтинга.

Согласно исследованию Центра сегодня только 29% опрошенных фондов имеют собственный веб сайт и публикуют ежегодные отчеты. В 76% фондов работает 4 или менее человек в то время, как прозрачность предполагает сбор и анализ информации, участия в социальных медиа, участие в продвижении и общественных кампаниях, т.д. – вся эта деятельность требует инвестиций человеческих и временных ресурсов. Так или иначе, портал призван содействовать большей прозрачности фондов и предоставляет непосредственную возможность для профессионального общения и обмена между более и менее опытными фондами.

## НОВЫЕ ИДЕИ// КРАУДСОРСИНГ НА СЛУЖБЕ «ПЕПСИ-КОЛЫ»

КРУПНЕЙШАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ КОМПАНИЯ ДОВЕРЯТ СВОИ МИЛЛИОНЫ ГОЛОСУ НАРОДА. ЧИТАЙТЕ ОБ УДАЧНОМ ПРИМЕНЕНИИ ТЕХНОЛОГИИ В РАМКАХ КОРПОРАТИВНОЙ ПРОГРАММЫ.

[HTTP://WWW.PHILANTHROPYUK.ORG/NEWSANDEVENTS/LATESTNEWS/PEPSCORPORATEPHILANTHROPYSCHMESUCCESSFULLYENLISTSCROWDSOURCING](http://www.philanthropyuk.org/newsandevents/latestnews/pepsiscorporatephilanthropyschemesuccessfullyenlistscrowdsourcing)

Первые 32 победителя конкурса программы «Освежись» ((Pepsi Refresh Project) компании «Пепси-кола» были избраны потребителями посредством технологии краудсорсинга (англ. «crowdsourcing»<sup>1</sup>) голосования уже в конце марта текущего года, но на этом конкурс еще не завершился. В голосовании может участвовать любой гражданин США старше 13 лет – на кону \$20 млн. Ежемесячно на онлайн голосование выставляется тысяча отдельных идей и целых проектов, нацеленных на благо сообществ. Их авторы - активисты, НКО и социальные предприятия. Ежемесячно распределяется около \$1 300 тыс. В первом туре конкурса одной из победительниц стала известная НКО Teach First America, получившая максимальный размер гранта \$250 тыс., и 14-летний ученик средней школы из штата Иллинойс, завоевавший \$25 тыс. на реализацию собственной инициативы ... по повышению топливной эффективности школьных автобусов.

В источнике подчеркивается то большое значение, которое руководство компании придает этой программе, отказавшись от традиционно большой рекламной кампании во время проведения Суперкубка США. Программа реализуется не социальным или благотворительным, а маркетинговым подразделением компании. Ведущая газета филантропического мира «Хроника филантропии» ([The Chronicle of Philanthropy](#)) связывает относительно успешный опыт использования технологии краудсорсинга с хорошо проработанным подготовительным этапом, на котором были учтены всевозможные «подводные камни» необычного конкурса. А так же с тем фактом, что победителям помогают не только деньгами, но и профсоветом, как воплотить их мечты в жизнь.

На сегодняшний день экспериментальной площадкой программы служат США, ожидается ее расширение на другие территории присутствия компании.

---

<sup>1</sup> Мы писали о данной технологии в предыдущих выпусках дайджеста.

## ОЦЕНКА // НОВАЯ БОЛЬШАЯ КНИГА ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ

КРИТИЧЕСКОЕ ВНИМАНИЕ ДАВНО СОСТОЯВШЕГОСЯ ДУЭТА МЭТТЬЮ БИШОПА (MATTHEW BISHOP) И МАЙКЛА ГРИНА (MICHAEL GREEN)<sup>2</sup> В ЭТОТ РАЗ ОБРАЩЕНО К КНИГЕ СТИВА ГОЛДБЕРГА (STEVEN H. GOLDBERG) «МИЛЛИАРДЫ КАПЕЛЬ В МИЛЛИОНЫ ВЕДЕР: ПОЧЕМУ ФИЛАНТРОПИЯ НЕ ВЕДЕТ К СОЦИАЛЬНОМУ ПРОГРЕССУ» (BILLIONS OF DROPS IN MILLIONS OF BUCKETS: WHY PHILANTHROPY DOESN'T ADVANCE SOCIAL PROGRESS. WILEY, 2009).  
[HTTP://WWW.PHILANTHROPYROUNDTABLE.ORG/ARTICLE.ASP?ARTICLE=1628](http://www.philanthropyroundtable.org/article.asp?article=1628)

Если коротко, автор книги предпринял непростое интеллектуальное усилие, чтобы найти, описать и проанализировать аналог понятия стоимости в мире некоммерческом. В целях переориентации исключительно на высокоэффективные благотворительные организации, творящие социальное добро и приближающие нас к социальному прогрессу. Голдберг считает, что социальное процветание все еще не наступило не потому, что филантропия - неправильно выбранный для того инструмент, а потому что филантропические деньги не всегда попадают в самые результативные организации, которые действительно заслуживают выход на большой масштаб. Основной проблемой филантропического рынка капитала является отсутствие баланса между институциональной слабостью некоммерческого сектора и способностью грантодателей добиться реального эффекта. Книга как раз предлагает решение, чтобы все происходило иначе.

Известно, что организации некоммерческого сектора сильно отличаются друг от друга способностью достичь значимых результатов и добиться заметных системных изменений. Среди них есть настоящие титаны национального масштаба – с оборотом от \$1 млн. до \$50 млн. долларов, но они так малочисленны, что скорее, похожи на бутики. В последнее десятилетие появились новые типы грантодающих организаций (венчурной филантропии, в том числе), которые поддерживают организации, решающие «вопросы стоимостью \$100 млн.» Они, в свою очередь, составляют крошечное меньшинство грантодателей и похожи на предложение по закрытому списку. Вместе взятые ни те, ни другие не представляют собой системного решения. В качестве следующего стратегического шага Голдберг предлагает найти в некоммерческом мире аналог того механизма, приносящего прибыль в мире коммерческом, который мы находим в ценах публично торгуемых акций. Главное, предупреждает автор, не переносить механистически коммерческие понятия в плоскость некоммерческих реалий. Так, цена не является ключом к рыночному успеху или исчерпывающим мерилем ценности, цена – всего лишь эффективный способ передачи информации и мнений, используемый миллионами участников. Основное здесь – функция передачи информации, и именно ее некоммерческий рынок и должен научиться имитировать. Сотни американцев пользуются веб сайтами, на которых можно делать ставки и торговать, голосовать и ставить пари. Эти инструменты дают надежный результат в ряде ситуаций, например, при ставках в футбольных матчах, избирательных компаниях и даже на цены на акции. Аналогом такого инструмента может вполне стать «индекс воздействия» (англ. «Impact Index» - IMPEX), который станет показателем того, что думают тысячи и тысячи людей некоммерческого сектора о том, чего может добиться та или иная НКО. Условная стоимость НКО будет расти, если большинство голосов голосует за ее потенциальный успех и наоборот. IMPEX не будет торговать акциями, это всего лишь площадка для передачи и обмена информацией. Это также инструмент, при помощи которого «мудрость масс» определит дееспособность НКО и сообщит потенциальным донорам информацию о том, где их доллары могут

---

2 М. Bishop – глава нью-йоркского отдела журнала «Экономист» и один из авторов нашумевшего, неоднозначного «Филантрокапитализма»; соавтором книги, как и данной статьи, был М. Green – экономист и писатель.

принести

больше

пользы.

При всей привлекательности идеи Голдберга, Бишопа и Грина преисполнены скепсиса в отношении ее реалистичности. А именно: каким образом обеспечить нужно количество правильных людей, которые будут участвовать в голосовании? Почему нельзя считать, что паттерны частных пожертвований уже отражают их мнения? IMPEX – кульминация теории, но еще не протестированная концепция. При всем при том оппоненты аплодируют автору, отмечая высоту его мысли и творческий подход к вопросу, и всячески приветствуют любой искренний поиск эффективного рынка капитала в сфере филантропии.

## ОТЧЕТНОСТЬ// ЕДИНЫЕ СТАНДАРТЫ ИЛИ ПРАВИЛА ОТЧЕТНОСТИ ОТ NPC

ВВЕДЕНИЕ ЕДИНЫХ СТАНДАРТОВ ОТЧЕТНОСТИ НКО ПЕРЕД ГОСУДАРСТВОМ ОБЕЩАЕТ ОПТИМИЗИРОВАТЬ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ БЮДЖЕТ И ОБЛЕГЧИТЬ УЧЕСТЬ НКО.

[HTTP://WWW.GUARDIANPUBLIC.CO.UK/THIRD-SECTOR-PHILANTHROPY-CAPITAL-MANIFESTO](http://www.guardianpublic.co.uk/third-sector-philanthropy-capital-manifesto)

Известная НКО-консалтинг компания New Philanthropy Capital (NPC) подготовила очередной манифест, описывающий единые стандарты для измерения социального эффекта, производимого Третьим сектором. Разработчики отталкивались от двух ключевых предположений. Во-первых, всякая административная нагрузка по определению скучна. С другой стороны, во-вторых, НКО должны совершенствовать методы измерения, способы демонстрации и коммуникации той пользы, которую они приносят обществу и о которой общество хочет слышать. NPC предлагает задать некие общие параметры и индикаторы оценки результатов группам организациям, которых объединяет тип деятельности или методы работы. Такой подход облегчает сравнение результатов организаций и, соответственно, принятие государством решения об инвестициях в организации, которые достигают большего.

В качестве экспериментальной группы для выработки общих подходов к измерению результатов NPC выбрала организации, оказывающие поддержку семьям заключенных (и снижающих риск повторных преступлений) и работающие с бездомными. У NPC есть также предложение по источнику, который профинансирует разработку новых стандартов. Согласно исследованию NPC 2008 года 8% - или £600 млн. - каждого государственного заказа тратится на отчетность государству. Внедрение стандартизированной отчетности перед госорганами может снизить эту сумму как минимум на четверть, экономя государственной казне £150 млн. ежегодно. Это на 50% больше общего бюджета национального финансово-ревизионного управления и будет более чем достаточно для покрытия расходов на разработку новой концепции, а также на издание собранных данных в целях разработки лучших стандартов и улучшения деятельности. Стандартизированная отчетность сэкономит средства в целом и послужит успешной ориентации на результат. Учет НКО тоже будет облегчен, т.к. хорошо налаженный отчетный процесс для них означает меньше времени на утомительную бюрократию, больше наглядных фактов, потенциал для дальнейшего развития. Вместе с тем Мартин Брукс, руководитель NPC, считает, что для заполнения доказательного вакуума и поддержания НКО государство должно вложить 20% бюджета [Capacitybuilders](#) (фактически основного субподрядчика правительственных инвестиций в секторе) для создания «инвестиционного фонда», который будет помогать НКО измерять социальный эффект.

## СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА// КАК УМНОЖИТЬ ЭФФЕКТ В 100 РАЗ, А ПОТРАТИТЬ ЛИШЬ В 2 РАЗ БОЛЬШЕ

ВЫХОД НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ ИЛИ МАСШТАБНОЕ РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО ОПЫТА НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО ОБЕСПЕЧЕНО СЕГОДНЯ КОМФОРТНЫМ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМ ФИНАНСИРОВАНИЕМ. НАПРОТИВ, ЗАДАЧА ПРЕДПОЛАГАЕТ АКТИВНЫЙ ПОИСК И



## ТВОРЧЕСКОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НЕФИНАНСОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ.

[HTTP://WWW.SSIREVIEW.ORG/ARTICLES/ENTRY/SCALING\\_IMPACT](http://www.ssireview.org/articles/entry/scaling_impact)

В сознании некоммерческого сектора вопросы развития НКО будущее логично связывается с масштабным распространением успешного опыта. 15 лет тому назад говорили о росте через тиражирование – как в стенах академических заведений, так и в организациях. Социальные предприниматели были первыми, кто начал экспериментировать с расширением организаций путем перенесения моделей на новые территории. Так появились НКО национального масштаба (Teach for America, Habitat for Humanity, др.) Эти организации первые столкнулись с тем фактом, что выход на новый уровень означает постоянную подстройку к местным особенностям и ресурсам. С вниманием президента Барака Обамы к программам, ориентированным на результат, спрос на надежные методы масштабного роста помимо территориального распространения или роста за счет новых подразделений остро повысился. Социальные предприниматели все еще пытаются найти лучший метод, в то время как некоторые пионеры движения готовы поделиться своими знаниями инструментов и стратегий, позволяющим организациям масштабировать свое воздействие, несмотря на кажущиеся организационные ограничения. Эти знания суммирует для издания Джеффри Брадак (Jeffrey Bradach), со-учредитель и управляющий партнер [Bridgespan Group](#), в прошлом преподаватель Гарвардской школы бизнеса.

- Создавайте веб платформы и пакеты инструментов, при помощи которых можно легко адаптировать успешный проект где угодно. Пример: [KaBOOM!](#) Специализируется в строительстве детских площадок, но располагает небольшим числом сотрудников. За первые годы существования KaBOOM! построила около 750 площадок. После запуска веб-платформы с подробными инструкциями разные сообщества успешно справлялись самостоятельно – было построено около 4000 площадок только за три года.
- Или используйте социальные сети. Пример – Википедия, реально глобальное сообщество, насчитывающее 100 тыс. гражданских редакторов и 354 уникальных посещения в месяц. Или кенийский сайт [Ushahidi](#) (см. предыдущий выпуск), созданный для обличения нарушений во время предвыборных кампаний, использовался также для освещения актов насилия иранскими госорганами и обнаружения жертв землетрясения на Гаити.
- Стройте сети. В XX веке крупнейшие американские сервисные НКО, такие как Big Brothers Big Sisters of America, Boys & Girls Clubs of America, Goodwill Industries International и американский Красный Крест, получили свое распространение через национальные сети местных организаций. Аналогично возникли движение хосписов и анонимных алкоголиков – без участия головного офиса. К этому же принципу организации относятся веб-сайты для совершения пожертвований, волонтерства, защиты интересов.
- Используйте посредников. Посредники повышают эффективность других и могут удовлетворить потребности или интересы, выходящие за рамки возможностей отдельных организаций. Например, [Microfinance Information Exchange \(MIX\)](#) – катализатор в микрофинансовой отрасли, предоставляет подробную информацию о финансовых и социальных показателях разных учреждений, которая нужна для безошибочных инвестиций.
- Поддерживайте таланты. Все больше организаций уделяет специальное внимание возвращению лидеров сектора. Этим известна [Teach for America](#) или «Новые лидеры для новых школ» (New Leaders for New Schools). С 2001 года, года основания, НКО 550 школьных директоров для девяти городов в США. Оценка их деятельности за последние три года говорит о том, что из руководимых ими школ вышло большее число выпускников, чем из других сравнимых школ.
- Сочетайте услуги и защиту интересов. Услуги услугами, а защита интересов означает влияние на политику. [City Year](#), например, подбирает молодым людям работу в качестве воспитателей, преподавателей, т.д. Одновременно организация – активный борец за внесение изменений в политику и за госфинансирование сферы социальных услуг. В ее доказательном арсенале реальные



модели, сочетающие эффективные программы и защиту интересов, а также способность влиять на финансовые потоки.

- Меняйте отношение и нормы поведения. Используйте технологии социального маркетинга для изменения устоявшихся норм восприятия. Кампании, разработанные сначала организацией «Матери против вождения в пьяном состоянии» (*Mothers Against Drunk Driving, MADD*), а вслед за ними - Гарвардской школой общественного здоровья направлены на изменение отношения к вопросу. Они добились колоссального результата на огромной территории. Эта технология особо хорошо себя проявила в сфере образования и защиты природы.
- Меняйте отношение к понятию возможного. Некоторые НКО добиваются выхода на новый масштаб, всего лишь меняя представления людей о возможном. Так в сфере микрофинансирования НКО подстегивают компании инвестировать в малоизвестные рыночные сегменты. Некоторые из этих компаний сегодня уже создают самодостаточные устойчивые рынки, которые ранее им представлялись недоступными.
- Укрепляйте сектор. В то время как все перечисленные принципы сводятся к вопросу масштаба, а не к расширению организаций, практически все из них зависят от устойчивости организации – не важно, идет ли речь о посреднике, предприятии, владеющем технологией или отдельно взятой НКО с сильной командой. В какой-то момент задача нового уровня деятельности может входить в конфликт с миссией организации. Выйти на новый масштаб, избежав роста самой организации – вот самая актуальная задача в социальных инновациях. Ключ к этой загадке принесет и дополнительные инвестиции, необходимые для внедрения перечисленных стратегий и подходов, и решения наиболее насущных проблем общества.

## БИЗНЕС И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ // КАК ВАЖНО ОСТАВАТЬСЯ НЕЗАВИСИМЫМ

В НЕДАВНЕМ ПРОШЛОМ БРИТАНСКИЙ БАНК LLOYDS TSB ПОПЫТАЛСЯ ВМЕШАТЬСЯ В ГРАНТОДАЮЩУЮ ПОЛИТИКУ ФОНДА СВОЕГО ШОТЛАНДСКОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ. РУКОВОДИТЕЛЬ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО ТРАСТА ДЕЛИТСЯ С ИЗДАНИЕМ ЦЕННЫМИ МЫСЛЯМИ О ТОМ, НАСКОЛЬКО ВАЖНО ДЛЯ ЕЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОСТАВЛЯТЬ ЗА СОБОЙ ПРАВО НА НЕЗАВИСИМЫЕ РЕШЕНИЯ. ЕЕ СОВЕТЫ МОГУТ БЫТЬ ИНТЕРЕСНЫ И РОССИЙСКОМУ ЧИТАТЕЛЮ.

[HTTP://WWW.DSC.ORG.UK/NEWSANDINFORMATION/NEWS/THEIMPORTANCEOFINDEPENDENCE?DM\\_I=6S7,4UEU,N8IMK,F1Y6,1](http://www.dsc.org.uk/newsandinformation/news/theimportanceofindependence?DM_I=6S7,4UEU,N8IMK,F1Y6,1)

Мэри Крейг (Mary Craig) - руководитель этого благотворительного траста<sup>3</sup> (т.е. фонда Lloyds TSB в Шотландии), говорит о том, что последствия потери автономии могут быть непредсказуемы как для благотворительного траста, так и для благотворительных организаций, которые он поддерживает. Почему же? Некоторые компании-доноры ошибочно рассматривают благотворительные средства как часть маркетингового бюджета. На фоне сокращения бюджетов вообще, разница между ними постепенно размывается. Донорам становится сложнее решить, направлять ли средства на социальные проекты или на проекты выгодные бизнесу. Более того, это может осложнить отношения с благотворительной организацией, попечители которой обязаны действовать в ее

<sup>3</sup> Функция благотворительного траста в Великобритании ограничивается распределением финансов, иной деятельности он не ведет. Благотворительные организации в этом контексте аналогичны российским.

интересах и только, в противном случае они навлекут на себя внимания контролирующих органов.

С точки зрения НКО крайне важно для компании иметь четкую и последовательную политику по отношению к целевым средствам корпоративного благотворительного фонда, т.к. помогает быстро сориентироваться, может ли она претендовать на средства или нет. Критерии могут меняться со временем, однако они всегда должны быть направлены на удовлетворение потребности, а не приносить славу бизнесу. Бизнес имеет тенденцию менять свои приоритеты, однако будет непродуктивным вместе с ними каждый раз общий вектор благотворительной деятельности. Можно пройти мимо направлений, в которых действительно можно чем-то помочь. Да и сами НКО устанут гнаться за изменчивым настроением бизнеса вместо того, чтобы выстраивать сознательные отношения с донором. Далее, краткосрочное финансирование – известная болезнь сектора, поэтому трасты обязаны быть последовательны в тратах благотворительных средств.

Интересна также, по мнению Мэри, позиция попечителя – кто может быть попечителем? Многие благотворительные трасты активно ищут попечителей через объявления и, таким образом, обеспечивают широкое представительство для ведения благотворительной деятельности. Подобный отбор должен также гарантировать отсутствие конфликта интересов у попечителей. В случае если попечителем выступает сотрудник компании, его руководство и он сам должны отдавать себе отчет, что он действует в интересах благотворительной организации, и бизнес не является больше его приоритетом.

Благотворительный траст не должен рассматриваться в качестве возможности для профессионального развития сотрудников. Основное соображение, которым нужно руководствоваться при формировании совета попечителей, является наиболее эффективное достижение благотворительных целей. Конечно же, сотрудники при этом будут развиваться, но это должны быть правильные люди на правильном месте.

Последнее. Многие компании, имеющие благотворительные фонды, не до конца понимают, как меняет факт его наличия отношение самого сообщества к компании. Доброе отношение и благодарность за изменение человеческих жизней может коснуться даже самых отдаленных от фонда сотрудников компаний. Это доброе отношение довольно трудно поддается измерению, но его потеря может обойтись очень дорого репутации всех заинтересованных сторон. Именно поэтому и компания, и благотворительный траст должны с самого начала четко представлять, как можно и должно выстроить эти обоюдно выгодные отношения.

## БИЗНЕС И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ// ПРЕДСЕДАТЕЛЬ NESTLE ПРОТИВ КОРПОРАТИВНОЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ

ДЕНЬГИ АКЦИОНЕРОВ НЕ ДОЛЖНЫ ТРАТИТЬСЯ НА СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ. ЕСТЬ ИНЫЕ СПОСОБЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ КОМПАНИИ В ЖИЗНЬ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ.

[HTTP://WWW.BUSINESSWEEK.COM/NEWS/2010-05-07/NESTLE-CHAIRMAN-OPPOSES-COMPANY-PHILANTHROPY-AS-MISUSE-OF-FUNDS.HTML](http://www.businessweek.com/news/2010-05-07/nestle-chairman-opposes-company-philanthropy-as-misuse-of-funds.html)

Информационное агентство «Блумберг» (Bloomberg) сообщает, что председатель правления Nestle Питер Брабек-Летмат (Peter Brabeck-Letmathe) выступил с заявлением о том, что средства акционеров не должны тратиться на корпоративную благотворительность, а наиболее общественные вопросы следует решать совместными силами государственных, деловых и гражданских групп. «Не следует использовать чужие деньги для того, чтобы творить добро. Как вы поступаете с собственными деньгами, это никого не касается», - сказал он в частности.

Стратегия благотворительности и КСО Nestle полностью соответствует ее бизнес стратегии и интересам акционеров, а также учитывает потребности сообществ. Так, например, производитель растворимого кофе Nescafe, расположенный в Вевей, Швейцарии, способствует повышению производительности фермеров-поставщиков, снижению потребления воды и производству более

полезных продуктов. Брабек замечает: «Большинство социальных проблем достаточно сложные по сути. Может казаться, что вы решаете проблему в каком-то месте, а на самом деле вы создаете другую проблему где-то еще».

Напротив, альтернативой традиционной корпоративной благотворительности, по мнению председателя правления компании, становится микрофинансирование, у которого большое будущее в странах с развивающейся экономикой. В 2009 году Nestle выдало в микрокредитах 30 млн. шведских франков (\$27 млн.) производителям и поставщикам молока, какао и кофе. Спрос на микрофинансовую поддержку в странах Азии, Африки и Латинской Америки растет вместе со спросом на их сельскохозяйственное сырье.