Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 9 (51), сентябрь 2014 г.

Все выпуски и тематические подборки статей из архивов Дайджеста можно найти на сайте http://ep-digest.ru/ или в архиве http://goo.gl/Hs1SS6

а чтобы подписаться на рассылку Дайджеста, напишите по адресу toropovaei@uralsib.ru или свяжитесь с нами в Фейсбуке www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy

© Составление, оформление.
Некоммерческая организация "Эволюшн энд Филантропи" (Великобритания), Филиал в Российской Федерации, 2014

СОДЕРЖАНИЕ

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА 5

1) Фонды местных сообществ: жизнь в 21 столетии 5
В 2014 году первый американский фонд местного сообщества (ФМС) – Фонд Кливленда (The Cleveland Foundation) - отмечает свой 100-летний юбилей. В честь этого знаменательного события институт Monitor подготовил аналитический обзор, который рассматривает перспективы работы ФМС в современном динамичном контексте, и содержит рекомендации практического характера.
2) 59-й отчет о состоянии дел в сфере американской филантропии 5
Команда исследователей фонда Giving USA Foundation и Семейной школы филантропии Лилли, действующей при Университете Индианы (Lilly Family School of Philanthropy, The Indiana University), подготовила очередной ежегодный Отчет о филантропической практике в США (Giving USA). В документе говорится о том, что в 2013 году сумма пожертвований, поступивших благотворительным организациям от частных лиц, корпораций и фондов, в среднем возросла на 4,4% и составила 335,17 млрд долларов.
3) Семейная филантропия Франции 6
Во Франции, стране строгой католической веры и активной борьбы за равенство и братство, о больших деньгах распространяться не принято. Поэтому филантропия (которая является косвенным признаком богатства) всегда оставалась немного в тени. Тем не менее, научному сотруднику Бизнес-школы ESSEC Артуру Готье (Arthur Gautier) удалось приподнять завесу тайны над секретами французских благотворителей.

II. GR 7

1) Государственное финансирование нивелирует независимость НКО? 7
В ходе обсуждения отчета Комиссии по делам благотворительности (The Charity Commission) британские парламентарии и члены правительства пришли к выводу, что чрезмерная зависимость социальных НКО от государственного финансирования подавляет самостоятельность организаций и отрицательно сказывается на доверии общества ко всем субъектам Третьего сектора.

III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ 8

1) Франчайзинг КСО – перспективная идея 8
Выход компании на новый рынок, как правило, сопровождается поиском возможностей для демонстрации корпоративной социальной ответственности (КСО) местному сообществу. На это уходит много времени и сил, а положительной отдачи от вложенных ресурсов можно ждать годами. Учредитель американской организации AMGlobal Consulting Эндрю Мэк (Andrew Mack) предлагает снизить издержки и сэкономить время, заменив неэффективную практику «франчайзингом КСО».
2) «Поколение тысячелетия» меняет обстановку на рабочем месте 9
Неравнодушные, предприимчивые, образованные и технически подкованные представители нового поколения желают участвовать в социально значимой деятельности «без отрыва от производства». Многие «продвинутые» компании уже отреагировали на этот вызов изменением политик и подходов к развитию человеческих ресурсов. Данные наблюдения и выводы озвучены в отчете «Влияние поколения нового тысячелетия–2014» (The 2014 Millennial Impact Report), в котором отражены результаты опроса 1 500 сотрудников корпораций в возрасте от 20 до 34 лет.
3) Межсекторное сотрудничество – механизм решения проблем современного общества 9
Элис Корнгольд (Alice Korngold), автор книги «Корпорация 'Лучший мир': Как компании получают прибыль, участвуя в решении глобальных проблем... которые не по силам правительствам» (A Better World, Inc.: How Companies Profit by Solving Global Problems...Where Governments Cannot), рекомендует бизнесу выполнить ряд действий, которые помогут создать прочный фундамент для долгосрочного партнерства с некоммерческим сектором.

VI. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ 10

1) Как примирить доказательства с инновациями 10
Многие участники социальных преобразований считают, что инновации и доказательства эффективности (evidence) – две вещи несовместные. Соучредитель консалтинговой организации The Bridgespan Group (США) Пол Катар (Paul Carttar) придерживается иного мнения и приводит аргументы в пользу гибкого подхода.
2) Практическая ценность «Показателей 3.0» для сферы социальных инвестиций 11
Американские игроки рынка социальных инвестиций, действующие в сфере развития малого и среднего бизнеса в странах с низкими доходами, сформировали общий взгляд на измерение эффективности программ и стандартизировали понятийный аппарат. Теперь настало время для тщательной проработки показателей, которые тоже прошли определенные этапы эволюции. Эксперты данных организаций размышляют о том, какими должны быть единые показатели, и как они могут поспособствовать выполнению общих целей.
3) Что мы имеем в виду, рассуждая о «данных» 12
Чтобы реализовать идею создания открытых массивов данных и поставить их на службу общественному прогрессу, необходимо точно понимать, о чем идет речь. Учредитель консалтинговой организации Idealware (США) Лора Куинн (Laura Quinn) составила список «туманных выражений», которые следовало бы заменить более понятными терминами, чтобы не сбивать с толку участников социальных преобразований.

V. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ 13

1) Борьба за звание подотчетной НКО стимулирует организационное развитие 13
Институт стандартов образцовой практики (The Standards for Excellence Institute), который аккредитует американские благотворительные организации по критериям профессиональной этики и подотчетности, выяснил, что участие в оценочном процессе положительно влияет на показатели НКО, и решил усовершенствовать процесс аккредитации.
2) «Активатор филантропии» проверяет американские фонды 13
Появление проекта Philamplify («Активатор филантропии»), в рамках которого проводится независимая оценка деятельности фондов, вызвало у профессионалов и представителей общества повышенный интерес к идеологии и методике проверки филантропических институтов. На вопросы отвечает «виновник торжества» - Национальный комитет ответственной филантропии (NCRP – The National Committee for Responsive Philanthropy).

VI. ФАНДРАЙЗИНГ 14

1) От обычного онлайн фандрайзинга к построению лучшего общества 14
В последние годы деятельность онлайн платформ для сбора средств в пользу НКО стала привычным явлением. Мэри Курейши (Mari Kuraishi), соучредитель GlobalGiving (США) - ведущего провайдера инструментов для «краудфандинга» (crowdfunding), анализирует практику своих коллег, и размышляет об их мотивации и стремлениях, которые простираются гораздо дальше «привлечения пожертвований от широкой аудитории интернет-пользователей».

VII. ПАРТНЁРСТВА И СЕТИ 15

1) Тесное сотрудничество – альтернатива слияниям и поглощениям 15
Многие НКО полагают, что слияние организаций является практически неизбежным сценарием, когда необходимо сократить расходы, повысить качество услуг и/или удержаться наплаву в нестабильные времена. Глава австралийской организации Social Ventures Australia Дункан Пепперкорн (Duncan Peppercorn) считает такой способ преодоления трудностей допустимым, но не единственным, и предлагает рассмотреть виды сотрудничества, позволяющие повышать эффективность социальных программ даже в неблагоприятных обстоятельствах.
2) Ассоциация малых фондов берет под крыло всех малых доноров 16
Американская ассоциация малых фондов - The Association of Small Foundations (ASF) - сообщила о том, что отныне ее деятельность будет осуществляться под новым названием - «Exponent Philanthropy» («Филантропия для всех»). О глубоком смысле и значении происходящих изменений рассказывает директор организации Генри Берман (Henry Berman).
3) Создание сетевой стратегии для работы в масштабах планеты – сложная задача 16
Американский Совет фондов (CoF - The Council on Foundations) намерен видоизменить свою сетевую структуру, чтобы выйти на глобальный уровень. Но для успешной реализации этой идеи команда CoF должна определить алгоритмы деятельности с учетом существующих ограничений.

VIII. КОММУНИКАЦИИ 17

1) Социальной сфере нужны компетентные специалисты по информационным технологиям 17
Игроки сферы социальных преобразований осознают значение технологических компетенций, но порой не знают, как привлечь квалифицированных специалистов, и как правильно распорядиться их талантами. К такому выводу пришла команда американской организации Freedman Consulting по итогам опроса, в котором приняли участие лидеры НКО и фондов, знатоки цифровых технологий и представители науки, бизнеса и законодательных органов.

IX. ЛИДЕРСТВО и HR 18

1) Что надо знать о развитии лидерства директору НКО 18
НКО слишком часто экономят на подготовке лидеров и недооценивают вклада данной работы в обеспечение жизнеспособности организаций. Американский консультант по развитию человеческого капитала Джеймс Шепард (James Shepard) анализирует ситуацию и рассказывает о преимуществах инвестиций в подготовку кадровой элиты социального сектора.
2) Третий сектор глазами бизнеса 19
Эксперты сети CharityComms, объединяющей специалистов по коммуникациям британских НКО, побеседовали с коллегами, которые пришли в благотворительные организации из мира коммерции, и прояснили несколько вопросов: Чем отличается работа в частном и некоммерческом секторах? Что радует, и что разочаровывает? и т.д. По итогам интервью были подготовлены «наставления» для тех, кто мечтает о самореализации в социальной сфере.

X. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ 19

1) Дизайн и филантропия: новейшая история 19
«Человеко-ориентированное проектирование (HCD - human-centered design) – это процесс, включающий распознавание потребностей сообществ и пользователей; разработку инновационных подходов к удовлетворению спроса; и воплощение решений, отвечающих специфике культурных и экономических контекстов», - такое определение HCD в 2011 году предложили эксперты международной компании IDEO и ее некоммерческого ресурса IDEO.org, чтобы активизировать дискуссию о роли дизайна в сфере филантропии.
2) Награды и премии - инструмент пропаганды инноваций 20
Команда американской консалтинговой организации Deloitte подготовила отчет, в котором говорится о том, что за последние пять лет частные фонды и федеральные агентства США провели более 350 конкурсов на соискание различных премий, которые стимулируют поиск инновационных подходов к решению сложных социальных проблем.
3) Государственно-частное партнерство для развития социальных инвестиций 21
Чтобы ускорить развитие инвестиций, содействующих социальным преобразованиям (impact investing), и вывести эту практику на глобальный уровень, администрация президента США приступила к созданию партнерства, в котором будут представлены ключевые субъекты данной сферы – инвесторы, фонды, корпорации и предпринимательские структуры.

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) ФОНДЫ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ: ЖИЗНЬ В 21 СТОЛЕТИИ

В 2014 году первый американский фонд местного сообщества (ФМС) – Фонд Кливленда (The Cleveland Foundation) - отмечает свой 100-летний юбилей. В честь этого знаменательного события институт Monitor подготовил аналитический обзор, который рассматривает перспективы работы ФМС в современном динамичном контексте, и содержит рекомендации практического характера.

Сегодня американские фонды местных сообществ являются обладателями активов общей стоимостью в 60 млрд долларов, и выполняют функцию портала благотворительности для тысяч местных доноров. Заслуги ФМС перед обществом неоспоримы, однако в условиях нестабильной экономики и новых веяний в сфере филантропии, ученые предлагают сосредоточить внимание на вопросах, касающихся способности ФМС адаптировать свою модель к новым условиям и предложить такие услуги, которые составят конкуренцию новым игрокам. Чтобы поддержать ФМС в момент творческих поисков, эксперты института Monitor разработали несколько инструкций, который помогут лидерам фондов настроиться на нужную волну:

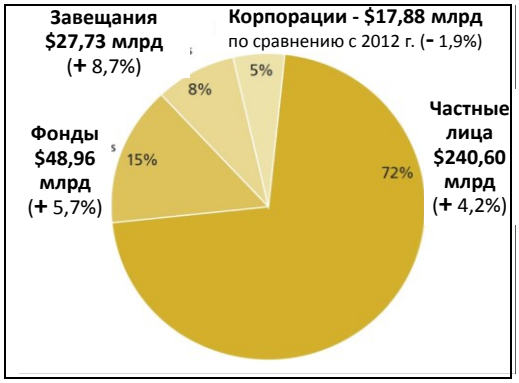
- *Следите за тем, что происходит в мире.* Изучайте информацию о глобальных / региональных тенденциях в сфере филантропии и своевременно оценивайте последствия их влияния на местные сообщества.
- *Следите за тем, что происходит вокруг.* Инновации – это не обязательно новая практика. Модели и услуги, которые существуют не первый год, могут оказаться абсолютно новыми для данного сообщества. Изучайте передовые практики и выбирайте то, что представляет интерес для ваших ключевых стейкхолдеров.
- *Загляните в копилку собственного опыта.* Вы лучше, чем кто-либо другой осведомлены о потребностях местного населения, и отлично знаете, какие практики лучше всего сработают в вашем сообществе. А то, что уже устарело и утратило актуальность, отправьте в архивы.
- *Действуйте.* Имея отчетливое представление о новых тенденциях и спросе на социальные услуги, ФМС могут переосмыслить свою роль в местном сообществе и разработать новые программы, которые станут достойным откликом на потребности населения, благотворителей и некоммерческих организаций.

ФМС имеют полное право позиционировать себя в качестве «столпов филантропии», потому что за целое столетие в их базе знаний накопилось множество эффективных практик, способных послужить надежной опорой для общественных преобразований и вовлечения граждан в решение местных проблем. Однако не стоит забывать о том, что время не стоит на месте, и многое из того, что было актуально еще 10 лет назад, уже не может существенно повлиять на дальнейший ход событий.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/To-Stay-Relevant-Community/146981/?cid=pw

2) 59-Й ОТЧЕТ О СОСТОЯНИИ ДЕЛ В СФЕРЕ АМЕРИКАНСКОЙ ФИЛАНТРОПИИ

Команда исследователей фонда Giving USA Foundation и Семейной школы филантропии Лилли, действующей при Университете Индианы (Lilly Family School of Philanthropy, The Indiana University), подготовила очередной ежегодный Отчет о филантропической практике в США (Giving USA). В документе говорится о том, что в 2013 году сумма пожертвований, поступивших благотворительным организациям от частных лиц, корпораций и фондов, в среднем возросла на 4,4% и составила 335,17 млрд долларов.



Авторы отчета сообщают о повышении уровня благотворительности частных лиц (см. диаграмму) и поясняют, что данный факт в основном является заслугой нескольких доноров, предоставивших пожертвования на суммы свыше 80 млн долларов. Показатель фондов тоже улучшился, и главными двигателями прогресса в этом случае оказались фонды местных сообществ, увеличившие общий грантовый пул на 10,6%. Корпорации «ушли в минус» почти на 2%, но это обстоятельство не следует воспринимать как существенную утрату позиций, потому что в течение предыдущих пяти лет вклад бизнеса в развитие общества в целом возрос на 16,9%.

Исследователи также отмечают, что общая сумма пожертвований в США на протяжении последних четырех лет постоянно увеличивалась, и 2013 год не стал исключением. Основными получателями помощи вновь оказались религиозные организации, несмотря на незначительное понижение показателя на 0,2%. Общая сумма пожертвований в данном сегменте составила 103,53 млрд долларов. Далее последовали «гуманитарные службы» (41,51 млрд, в т.ч. 164 млн долларов на ликвидацию последствий катастроф) и «образование» (52,07 млрд долларов с самым заметным увеличением показателя на 8,9%), «здравоохранение» (31,86 млрд) и «общественное благополучие» (23,89 млрд). Сфера «искусства и культуры» (16,66 млрд) продолжает восстанавливать контакты с донорами, которые в период рецессии перенаправили свои финансы на оказание помощи малоимущим (питание, жилье, трудоустройство и т.д.), а «международная деятельность» по-прежнему наблюдает отток ресурсов (14,93 млрд с самым заметным понижением на 6,7%). И на последнем месте уже не в первый раз оказалась «экология / помощь животным» (9,72 млрд). Эксперты и наблюдатели акцентируют внимание на том, что сегодняшних доноров особенно покоряют «инновации и масштабные идеи», способные значительно повлиять на решение социальных проблем. Если в активе НКО такие идеи имеются, то шансы привлечь финансирование возрастают. В этой ситуации самой большой трудностью (как всегда) является «выход на донора». Поэтому благотворительным организациям следует активнее осваивать различные тактики онлайн фандрайзинга, которые помогут найти заинтересованных благотворителей и получить необходимые ресурсы.

Источники:
Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/charitable-giving-rose-4.4-percent-in-2013-giving-usa-finds
Association of Fundraising Professionals, http://www.afpnet.org/Audiences/ReportsResearchDetail.cfm?ItemNumber=25239

3) СЕМЕЙНАЯ ФИЛАНТРОПИЯ ФРАНЦИИ

Во Франции, стране строгой католической веры и активной борьбы за равенство и братство, о больших деньгах распространяться не принято. Поэтому филантропия (которая является косвенным признаком богатства) всегда оставалась немного в тени. Тем не менее, научному сотруднику Бизнес-школы ESSEC Артуру Готье (Arthur Gautier) удалось приподнять завесу тайны над секретами французских благотворителей.

Современные виды филантропической практики стали активно развиваться во Франции в начале 1980-х годов, во время кризиса, который сопровождался массовой безработицей и «бегством капитала» за переделы страны. Первой появилась корпоративная благотворительность и, затем, примеру бизнеса последовали состоятельные люди. Этому во многом поспособствовали налоговые льготы, умелый фандрайзинг, доброжелательные публикации в СМИ и качественная работа финансовых советников. Сегодня во Франции зарегистрировано 3 220 частных фондов и, в том числе, 300 институтов семейной и/или индивидуальной филантропии, которые в 2011 году распределили в виде грантов 165 млн евро. Исследователи Школы бизнеса ESSEC провели интервью с 30 состоятельными семьями и опубликовали ряд интересных выводов и фактов:

- *Типичный лидер сферы семейной филантропии.* Крупнейшим представителем семейной благотворительности во Франции является Фонд Бетанкур-Шуллер (The Bettencourt-Schueller Foundation), созданный в 1987 году г-жой Лиллиан Бетанкур (Liliane Bettencourt), наследницей основателя компании L'Oréal Эжена Шуллера (Eugène Schueller). В 2013 году организация, обладающая активами стоимостью в 850 млн евро, распределила 30 млн евро среди НКО, которые действуют в сфере здравоохранения, социального обеспечения, искусства и культуры. По своим размерам фонд сопоставим с организациями, которые входят в десятку самых крупных фондов Великобритании.
- *Типичный представитель большинства.* Французские фонды в основном невелики по своим размерам и численности наемного персонала. Гражданам / семьям, располагающим суммой в 200 000 евро, разрешается создавать фонды под эгидой зонтичных организаций. Фонд Франции (Fondation de France), например, сегодня держит под своим крылом 700 фондов, которые, как правило, создаются богатыми людьми двух типов – «наследниками» либо «предпринимателями», которых также называют «новыми филантропами».

- *Портрет филантропа*. Благотворительностью обычно занимаются люди с высшим образованием - нередко религиозным или художественным. Они приобретают опыт оказания финансовой и/или добровольческой помощи благотворительным организациям еще в период обучения в вузе. Помимо этого, во многих семьях есть свои «филантропы-наставники».
- *Четыре побудительных мотива к участию в филантропической деятельности*: (1) религиозные принципы: «помоги тем, кто нуждается»; (2) этические нормы и политические убеждения: «отдай должное тому, кто помог тебе – обществу, школе, больнице», «стремись к социальной справедливости» и т.д.; (3) долг памяти перед близкими: название фонда отражает имя создателя; и (4) личное желание решить конкретную социальную проблему.
- *Предпочтительные механизмы благотворительности* - это финансирование партнерской НКО на протяжении долгих лет, поддержка инновационных проектов и начинающих организаций (в т.ч. венчурная филантропия), финансовая и/или нефинансовая помощь социальным предприятиям с потенциалом роста и т.д. Многие опрошенные фонды разрабатывают документы, которые можно условно назвать «стратегиями» (по крайней мере, в них обозначены основные цели и задачи), но, к сожалению, практически не оценивают социальную эффективность своих программ.
- *Перспективы развития*. Семейная филантропия во Франции входит в пору своего расцвета. Фондов пока немного, но перед ними уже открываются широкие возможности. Во-первых, благотворительную практику фондов можно совмещать с социальными программами семейного бизнеса; во-вторых, не мешало бы всерьез заняться развитием компетенций – изучить опыт продвинутых коллег из других стран; и, в третьих, настало время для развития сотрудничества с другими игроками социальной сферы и объединения ограниченных ресурсов.

Источники: Philanthropy Impact, http://www.philanthropy-impact.org/article/family-philanthropy-look-france

II. GR

1) ГОСУДАРСТВЕННОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ НИВЕЛИРУЕТ НЕЗАВИСИМОСТЬ НКО?

В ходе обсуждения отчета Комиссии по делам благотворительности (The Charity Commission) британские парламентарии и члены правительства пришли к выводу, что чрезмерная зависимость социальных НКО от государственного финансирования подавляет самостоятельность организаций и отрицательно сказывается на доверии общества ко всем субъектам Третьего сектора.

«Меня очень беспокоят те сегменты добровольного сектора, которые слишком сильно полагаются на поддержку со стороны государства. Если добровольная организация получает основную часть доходов из бюджетных источников, то она становится не совсем независимой», - так обрисовал проблему член кабинета министров Лорд Уоллес (Lord Wallace). Он также считает, что Великобритания стала слишком централизованной, и нуждается в децентрализации, которая должна затронуть не только полномочия органов власти разного уровня, но также «оздоровить» отношения между государственными агентствами и крупными национальными НКО. Участники заседания отметили, что причастность социальных организаций к программе Министерства труда, нацеленной на возврат безработных к трудовой деятельности (The Work Programme), не лучшим образом влияет на способность НКО определять собственные приоритеты. «Если некоммерческая организация начинает выживать за счет госконтрактов, то ее независимость может оказаться под вопросом», - говорится в отчете Комиссии по делам благотворительности. И с этим мнением трудно не согласиться: в последнее время представителей Третьего сектора часто обвиняют в том, что их общественные кампании выходят за рамки обсуждения проблемы бедности, и превращаются в попытки повлиять на законодательство и политику. Безусловно, уловить тонкую грань, за которой публичная акция (campaigning) или адвокация (advocacy) превращается в политику, очень сложно, однако НКО должны участвовать в дискуссии о лоббировании, а не устраняться от нее, как это происходит во многих ситуациях. Исполнительный редактор газеты *TIMES* и представитель лейбористов Лорд Кеннеди (Lord Kennedy) предложил разбираться с обвинениями в адрес некоммерческих организаций на страницах известного издания, но эта мера может оказаться недостаточной.

Инициатива должна исходить от НКО, но они почему-то безмолвствуют - видимо из чувства благодарности за государственное финансирование.

Источники: Civil Society Media Ltd, http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/17725/lord_wallace_i_worry_about_charities_that_are_overdependent_on_public_funding?utm_source=27%20June%202014%20Finance

III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

1) ФРАНЧАЙЗИНГ КСО – ПЕРСПЕКТИВНАЯ ИДЕЯ

Выход компании на новый рынок, как правило, сопровождается поиском возможностей для демонстрации корпоративной социальной ответственности (КСО) местному сообществу. На это уходит много времени и сил, а положительной отдачи от вложенных ресурсов можно ждать годами. Учредитель американской организации AMGlobal Consulting Эндрю Мэк (Andrew Mack) предлагает снизить издержки и сэкономить время, заменив неэффективную практику «франчайзингом КСО».

- *Предыстория: освоение нового рынка – лиха беда.* Представьте себе, что ваша компания нашла значительные запасы нефти в одном из регионов Африки, и для успешного запуска перспективного проекта ей необходима поддержка на местном уровне. Следуя традиционному подходу, вы начинаете оказывать помощь больнице либо финансировать исследование по теме биоразнообразия, энергично общаться с НКО, университетами и другими организациями и, в итоге, инвестировать ресурсы в те приоритетные направления, которые озвучивают местные партнеры. На все это менеджеры и специалисты компании тратят массу времени, а местные исполнители проектов получают крупные пожертвования. Социальный результат, безусловно, наблюдается, но вылетает в хорошую копеечку. Помимо этого, общественно значимые проекты выполняются разрозненно, и не могут существенно повлиять на качество жизни людей на данной территории. Чтобы изменить ситуацию, корпорациям следует выбирать те приоритеты, которые согласуются с их бизнес-стратегиями, и активнее пользоваться опытом таких компаний, как Coca-Cola и Unilever, которые продают одну и ту же продукцию в разных региональных контекстах, но практически всегда выстраивают со стейкхолдерами конструктивные отношения.
- *Теория: франчайзинг КСО.* Все начинается с определения нескольких тематических направлений, которые представляют интерес для всех подразделений компании - во всех регионах и странах. Затем, корпорация привлекает экспертов (если необходимо) и тщательно прорабатывает дизайн нескольких простых и малорисковых проектов. После экспериментальной обкатки эти проекты используются в качестве модулей, из которых можно «собрать» программу КСО с учетом специфики каждого региона и потребностей местного населения. Примером такой инициативы является «Программа развития здравоохранения» (Developing Health Globally) компании General Electric, которая выполняется в 14 станах и везде выглядит одинаково.
- *Практика: реализация программы.* Предположим, что в рамках глобальной стратегии КСО ваша компания разработала «программу франчайзинга», которая нацелена на решение проблемы безработицы посредством развития предпринимательства. Ее выполнение осуществляется в соответствии с утвержденным алгоритмом, но с некоторыми поправками на местные условия. Сообщества, сотрудники компании и СМИ имеют отчетливое представление о прогнозируемых результатах и разделяют ожидания корпорации. При такой постановке процессов период между стартом инициативы и созданием социальной ценности сокращается, и каждая вовлеченная сторона получает свои блага и преимущества. Помимо этого, пользуясь опытом аналогичных программ, действующих в других регионах, можно предвосхитить трудности и снизить риски. Подобная практика производит благоприятное впечатление на местное население и привлекает потенциальных партнеров и соинвесторов.

Вот такие заманчивые перспективы открывает франчайзинг КСО. Он не заменит действующих стратегий, но поможет взглянуть на КСО как на продукт, который должен облегчать выполнение социально ориентированных программ и оптимизировать коммуникацию со стейкхолдерами.

Источник: CSRwire, http://www.csrwire.com/blog/posts/1350-franchising-csr-the-future-of-corporate-social-responsibility

2) «ПОКОЛЕНИЕ ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ» МЕНЯЕТ ОБСТАНОВКУ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Неравнодушные, предприимчивые, образованные и технически подкованные представители нового поколения желают участвовать в социально значимой деятельности «без отрыва от производства». Многие «продвинутые» компании уже отреагировали на этот вызов изменением политик и подходов к развитию человеческих ресурсов. Данные наблюдения и выводы озвучены в отчете «Влияние поколения нового тысячелетия–2014» (The 2014 Millennial Impact Report), в котором отражены результаты опроса 1 500 сотрудников корпораций в возрасте от 20 до 34 лет.

Опрос показал, что 88% респондентов в 2013% году переводили пожертвования некоммерческим организациям (в 2012 году этот показатель был ниже – 83%); 44% молодых сотрудников участвовали в Днях служения обществу, организованных по инициативе компаний, и 47% - работали вместе с коллегами над выполнением добровольческих проектов. Авторы отчета, подготовленного американской консалтинговой организацией Achieve при поддержке Фонда Кейсов (The Case Foundation), отмечают, что работодатели - особенно в тех сферах, где квалификация кадров решает все – предлагают молодым работникам широкий спектр возможностей для реализации человеческих стремлений. Это программы благотворительных отчислений с заработной платы, софинансирование пожертвований, дни добровольчества и творческие отпуска, предназначенные для оказания профессиональных услуг благотворительным организациям – иногда в другой стране. Следует признать, что все эти хлопоты вполне оправданы: на этапе поиска работы социально ориентированная практика компаний привлекла внимание более половины опрошенных (55%) и - в дальнейшем - задержала на рабочих местах 20% респондентов. Также выяснилось, что молодежь предпочитает работать на благо общества в малых командах и/или вместе с коллегами из своего структурного или регионального подразделения. Об этом, в частности, сообщили 62% участников опроса. Поэтому корпорациям рекомендуется разрабатывать «многоуровневые» социальные программы с учетом целей организации, интересов подразделений и ожиданий работников. Такой подход к формированию корпоративной культуры имеет стратегическое значение, потому что к 2020 году трудовые ресурсы будут на 50% состоять из представителей нового поколения. Безусловно, молодые люди хотят иметь высокую зарплату и стабильные доходы, но это не единственные и не самые главные критерии, определяющие взаимоотношения с работодателем: 53% респондентов гордятся тем, что организация признает их дарования и таланты, 20% - дорожат добрыми отношениями в коллективе, и 20% - разделяют цели и миссию компании.

Источники: Philanthropy News Digest,
http://pndblog.typepad.com/pndblog/2014/06/how-millennials-are-changing-the-workplace-for-good.html?utm_source=feedburner
http://philanthropynewsdigest.org/news/millennials-seek-workplace-volunteer-opportunities-survey-finds
The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Volunteer-Opportunities-Help/147205/?cid=pw

3) МЕЖСЕКТОРНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО – МЕХАНИЗМ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА

Элис Корнгольд (Alice Korngold), автор книги «Корпорация 'Лучший мир': Как компании получают прибыль, участвуя в решении глобальных проблем… которые не по силам правительствам» (A Better World, Inc.: How Companies Profit by Solving Global Problems…Where Governments Cannot), рекомендует бизнесу выполнить ряд действий, которые помогут создать прочный фундамент для долгосрочного партнерства с некоммерческим сектором.

- *Сформулируйте миссию и цели*. Обозначьте проблему, которую предполагается решить в рамках партнерства с некоммерческой организацией; определите, каким образом совместная деятельность будет способствовать достижению бизнес-целей компании; и разработайте показатели успеха.
- *Составьте перечень необходимых ресурсов*. Примите решение относительно ресурсов, которые компания направит на решение проблемы (это могут быть технологии, капитал, связи, цепочки

поставок, системы дистрибуции и т.д.), и определите пробелы, которые могут «закрыть» своими компетенциями, инфраструктурой и связями некоммерческие партнеры.

- *Выберите руководителя инициативы* с подходящей квалификацией и составьте описание его функционала; назначьте и проинструктируйте его ассистентов; убедитесь в том, что команда имеет отчетливое представление о своих обязанностях и степени ответственности.
- *Составьте список вероятных некоммерческих партнеров*, уделяя особое внимание их репутации, опыту работы в конкретном сегменте деятельности, и отзывам разных причастных сторон (стрейкхолдеров).
- *Оцените потенциал сотрудничества с каждой организацией* и подумайте о том, в какой мере ресурсы корпорации могут поспособствовать достижению социально значимых миссий НКО.
- *Выберите партнера или партнеров,* которые вызывают у вас доверие и соответствуют ожиданиям корпорации. Не забывайте об ограничениях, с которыми сталкиваются НКО, и будьте готовы восполнить возможные дефициты собственными ресурсами.
- *Познакомьтесь с руководителем инициативы со стороны НКО* и убедитесь в том, что команда партнерской организации хорошо осведомлена о своей роли и задачах.
- *Обозначьте понятные, измеримые цели*. Составьте план действий, который открывает потенциальные преимущества всем участникам партнерства, и который в конечном итоге должен привести к решению социальной или экологической проблемы.
- *Создайте комитет или совет*, в который должны войти все причастные стороны; определите роль и функции данной структуры в рамках совместной инициативы.
- *Информируйте стейкхолдеров о прогрессе*. Привлекайте партнеров к подготовке отчетности, включайте в отчеты сведения об измеряемых промежуточных результатах, сопровождайте их соответствующими показателями, и корректируйте планы.
- *Привлекайте сторонников* и благодарите их за содействие и помощь.

Построение лучшего общества – достойное занятие для бизнеса и возможность ускорить выполнение миссии для НКО. Это значит, что межсекторное партнерство выгодно всем участникам.

Источник: CSRwire, http://www.csrwire.com/blog/posts/1259-global-problem-solving-11-ways-to-build-effective-corporate-ngo-partnerships

VI. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) КАК ПРИМИРИТЬ ДОКАЗАТЕЛЬСТВА С ИННОВАЦИЯМИ

Многие участники социальных преобразований считают, что инновации и доказательства эффективности (evidence) – две вещи несовместные. Соучредитель консалтинговой организации The Bridgespan Group (США) Пол Катар (Paul Carttar) придерживается иного мнения и приводит аргументы в пользу гибкого подхода.

Г-н Катар отмечает, что в большинстве случаев инновации представляют собой не «что-то новое», а «нечто лучшее», когда новизна концепции заключается в развитии существующей практики и в создании на ее базе программ и подходов высшего порядка, способных обеспечить получение более значительного социального эффекта с меньшими затратами. И чтобы убедиться в том, что предлагаемая идея «лучше» прежней, необходимо - как минимум - изучить мнения экспертов и показатели завершенных программ похожей тематики. Они не относятся к самой «строгой» категории данных, но, тем не менее, являются разновидностью доказательной информации. Все зависит от объема финансирования и этапа инициативы: для оценки потенциала пилотного проекта (на ранней стадии) достаточно собрать сведения об удовлетворенности потребителей, а на этапе выхода на широкое распространение продукта / услуги уже можно рассмотреть вопрос о проведении дорогостоящих РКИ - рандомизированных контролируемых исследований. И чтобы гармонизировать сложные отношения между инновациями и доказательствами, ключевые игроки социальной сферы могут воспользоваться следующими рекомендациями:

- Новаторам необходимо уделять больше внимания обоснованию перспектив и преимуществ, которые могут возникнуть в результате использования нового продукта или модели, и

продумывать план сбора информации, которая могла бы подтвердить факт достижения результатов на каждом этапе программы.

- Потенциальным донорам – государственным агентствам, фондам и частным лицам - следует заранее договариваться о единых требованиях к доказательной информации.
- Действующим донорам стоит активнее финансировать инициативы своих благополучателей, которые помогут усовершенствовать методы сбора и анализа данных.

Если общество стремится преодолеть сложные социальные проблемы, то оно должно постоянно искать «лучшие» варианты их решения. Но одновременно с этим необходимо развивать практику использования доказательств для выявления и проверки перспективных идей, и в дальнейшем - для широкого распространения и внедрения передового опыта.

Источники: The Bridgespan Group, http://www.bridgespan.org/Blogs/Aligning-Government-Nonprofits-and-Philanthropy/April-2014/Evidence-and-Innovation-Friend-or-Foe.aspx#.U9zCrON_vHg

2) ПРАКТИЧЕСКАЯ ЦЕННОСТЬ «ПОКАЗАТЕЛЕЙ 3.0» ДЛЯ СФЕРЫ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

Американские игроки рынка социальных инвестиций, действующие в сфере развития малого и среднего бизнеса в странах с низкими доходами, сформировали общий взгляд на измерение эффективности программ и стандартизировали понятийный аппарат. Теперь настало время для тщательной проработки показателей, которые тоже прошли определенные этапы эволюции. Эксперты данных организаций размышляют о том, какими должны быть единые показатели, и как они могут поспособствовать выполнению общих целей.

Три этапа эволюции показателей:

- *Показатели 1.0: Подотчетность*. Получатели социальных инвестиций (СИ) разрабатывают индикаторы для оценки прогресса в достижении краткосрочных и долгосрочных целей, а финансирующие стороны желают видеть объемную картину результатов.
- *Показатели 2.0: Единые стандарты*. Формируется потребность в сравнительном анализе и применении полученных данных для привлечения капитала в сферу социальных преобразований. Данный запрос становится стимулом для разработки «общей системы измерения / оценки» социальной и экологической эффективности инвестиций (shared measurement system) и создания базы данных IRIS (Impact Reporting and Investment Standards)[1].
- *Показатели 3.0: Создание ценности*. Это новый этап развития, в ходе которого инвесторы и получатели поддержки должны (1) свести воедино социальные, операционные и социальные показатели, и (2) освоить оценочную практику, которая будет учитывать потребности ключевых стейкхолдеров и ориентироваться на решение задач коллективного обучения.

Эксперты предполагают, что через несколько лет Показатели 3.0 станут для субъектов рынка СИ неотъемлемой частью повседневных рабочих процессов, и будут содействовать достижению общих целей посредством проведения оценочных исследований разного уровня:

1. *Измерения организационного уровня*. Хорошим примером подобной работы может послужить опыт некоммерческого фонда Root Capital (США), который предоставляет займы сельскохозяйственным предприятиям Африки и Латинской Америки. Чтобы оценить результативность инвестиций (вместе и по отдельности), специалисты организации разработали дэшборды, в которых представлены как социальные, так и экономические показатели, позволяющие «корректировать курс» и принимать обоснованные стратегические решения.
2. *Измерения экосистемного уровня*. На уровне сектора Показатели 3.0 расширяют радиус действия Показателей 2.0 и демонстрируют охват аудитории и/или масштабы деятельности группы субъектов рынка СИ. Однако следует понимать, что агрегированные показатели обладают определенной ценностью только в том случае, если сбор данных осуществляется с конкретными целями. Например, южноафриканская НКО Catalyst for Growth запустила

[1] Более подробное описание данного ресурса приведено в статье «**Показатели социального эффекта для инвестиций нового типа**», опубликованной в Дайджесте № 1 (31), январь 2013 г. Архив: http://ep-digest.ru/

аналитическую платформу, чтобы обеспечить прозрачность работы бизнес-инкубаторов, привлечь инвесторов, и установить обратную связь с ключевыми стейкхолдерами.

3. *Оценка организационного уровня*. Сбор данных в рамках оценочных исследований вносит вклад в создание общественных благ посредством проверки гипотез и демонстрации социального эффекта держателям капитала; совершенствования продуктов и услуг; и трансляции информации о потребностях населения заинтересованным сторонам - возможным соинвесторам.
4. *Оценка экосистемного уровня*. Участники рынка СИ, которые работают вместе, могут формировать крупные массивы доказательной информации. Например, The Initiative for Smallholder Finance – совместная инициатива крупнейших фондов по финансированию малых фермерских хозяйств, запускает онлайн библиотеку The Smallholder Impact Literature Wiki, которая станет для фермеров источником материалов по теме эффективности, и будет способствовать выявлению лучших практик, ограничений и рисков.

Потенциал измерения и оценки результативности СИ пока не раскрыт, но эксперты уверено заявляют о том, что в ближайшие годы отдельные группы организаций продемонстрируют возможности применения Показателей 3.0 для обучения и стратегического планирования.

Источники: Stanford Social Innovation Review, http://www.ssireview.org/blog/entry/metrics_3.0_a_new_vision_for_shared_metrics

3) ЧТО МЫ ИМЕЕМ В ВИДУ, РАССУЖДАЯ О «ДАННЫХ»

Чтобы реализовать идею создания открытых массивов данных и поставить их на службу общественному прогрессу, необходимо точно понимать, о чем идет речь. Учредитель консалтинговой организации Idealware (США) Лора Куинн (Laura Quinn) составила список «туманных выражений», которые следовало бы заменить более понятными терминами, чтобы не сбивать с толку участников социальных преобразований.

- *Воздействие на общество / социальный эффект (impact)*. В разных обстоятельствах этот термин может означать некоторые разновидности «результатов» или «полезной отдачи» от социально значимой деятельности, а также «что-то измеримое» или, наоборот, «нечто неосязаемое, но очень важное». Сотрудники Idealware заменили «социальный эффект» на «выраженный социальный эффект инициативы» (attributable impact) – т.е. изменение, которое можно установить, и проследить его связь с конкретной программой.
- *Большие данные (Big Data)*. Это выражение наталкивает на мысль о том, что этих данных должно быть «много». Представители корпоративного мира предполагают, что это тонны сведений, к которым невозможно подступиться без новой «крутой» системы. Некоммерческое сообщество тоже не имеет отчетливого представления о «больших данных», и трактует это понятие по-своему:
  - Это больше, чем мы привыкли использовать;
  - Это больше, чем может вместиться в наш компьютер или в базу данных;
  - Это сведения, которые структурированы таким образом, что их неудобно анализировать;
  - Это то, что может расширить наше представление о программной деятельности и конкретных людях (например, о мотивации доноров) и т.д.

  Ни один из перечисленных вариантов не является точным, и поэтому Лора Куинн предлагает ориентироваться на людей, которые работают с данными на профессиональной основе. В частности, они пользуются следующим определением термина от компании Google: «Большие данные – это подборки данных, которые слишком велики и сложны для обработки с помощью стандартных инструментов и методов».
- *Интерфейсы прикладного программирования (APIs - application programming interfaces)* – это пакеты программного обеспечения, которые можно использовать для взаимодействия с различными приложениями и, в том числе, с их данными. Некоммерческие организации иногда приобретают API, не понимая того, что любого (одного) API будет недостаточно, потому что один API - это всего одна функция / процедура. То есть, чтобы подступиться к этому вопросу, НКО должна точно сформулировать свой запрос и заранее продумать дизайн и архитектуру системы.
- *«Неструктурированные» данные*. Поставщики программных продуктов иногда пишут о том, что их решения поддерживают даже «неструктурированные данные», и что НКО-сектору пора

привести в порядок свою «неструктурированную информацию». О чем эти разговоры?! Давайте выражаться яснее…

Источники: Markets for Good, http://www.marketsforgood.org/what-we-talk-about-when-we-talk-about-data/

V. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ

1) БОРЬБА ЗА ЗВАНИЕ ПОДОТЧЕТНОЙ НКО СТИМУЛИРУЕТ ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

Институт стандартов образцовой практики (The Standards for Excellence Institute), который аккредитует американские благотворительные организации по критериям профессиональной этики и подотчетности, выяснил, что участие в оценочном процессе положительно влияет на показатели НКО, и решил усовершенствовать процесс аккредитации.

Институт стандартов образцовой практики провел исследование, в ходе которого были сопоставлены данные двух групп некоммерческих организаций – (1) прошедших аккредитацию, и (2) неаккредитованных НКО. В процессе анализа полученных сведений эксперты установили интересный факт: в тот год, когда организации первой группы направили в Институт пакет документов, их медианный показатель фандрайзинга составлял 286 589 долларов, а в первый год прохождения аккредитации увеличился до 323 754 долларов. В этот же период аналогичный показатель НКО, вошедших во вторую группу, понизился. Вдохновившись достижениями своих аккредитованных членов, Институт создал условия для подачи документации в режиме онлайн, и дополнил процедуру оценки НКО изучением показателей фандрайзинга и взаимодействия между директорами и высшими руководящими органами НКО. В итоге список критериев образцовой практики расширился до 67 стандартов. Трехгодичная программа аккредитации является многоуровневой и включает несколько этапов: первичную оценку; проверку информации уполномоченными экспертами, консультантами и практикующими специалистами конкретного сегмента деятельности, которые участвуют в процессе на добровольной основе; и заключительное рассмотрение документов комитетом по этическим стандартам. Организации, которые успешно проходят все три «экзамена», получают право на публикацию Знака отличия (Seal of Excellence), который можно использовать в раздаточных / маркетинговых материалах, на любых внешних ресурсах организации, и в ходе коммуникации с донорами, сторонниками и партнерами. Начиная с 2004 года, аккредитацию прошли более 200 НКО. Шкала установленных Институтом членских взносов начинаются с 250 долларов (для НКО с бюджетами менее $250 000) и порой превышает отметку в 10 000 долларов (для организаций с бюджетами от $50 млн). Стоимость участия в программе тоже зависит от объема годовых доходов благотворительных организаций и колеблется в пределах от 300 до 9 000 долларов.

Источники: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Institute-Overhauls/146847/?cid=pw

2) «АКТИВАТОР ФИЛАНТРОПИИ» ПРОВЕРЯЕТ АМЕРИКАНСКИЕ ФОНДЫ

Появление проекта Philamplify («Активатор филантропии»), в рамках которого проводится независимая оценка деятельности фондов, вызвало у профессионалов и представителей общества повышенный интерес к идеологии и методике проверки филантропических институтов. На вопросы отвечает «виновник торжества» - Национальный комитет ответственной филантропии (NCRP – The National Committee for Responsive Philanthropy).

1. *Каким образом комитет NCRP выбрал для оценки первый фонд, и как будет выглядеть порядок отбора организаций в дальнейшем?* В первую тройку вошли независимые семейные фонды с активами от 1 до 5 млрд долларов, которые действуют на территории США и поддерживают инициативы в таких сферах, как образование, здравоохранение, охрана природы и искусство. Всего в рамках проекта планируется оценить 100 организаций, среди которых будут представлены крупнейшие корпоративные фонды, фонды местных сообществ, и международные доноры. Для каждой группы будет разработана индивидуальная оценочная методика.
2. *Допускает ли NCRP, что фонды могут отказаться от проверки?* Комитет NCRP разъясняет свою методику, сроки и условия оценки каждому фонду, и стремится к тому, чтобы

рекомендации экспертов помогали филантропическим институтам совершенствовать практику. Фонды иногда говорят, что команда проекта Philamplify пришла в неподходящее время. Но «подходящего времени» в природе не существует, и оценщики приступают к работе.

3. *В какой мере сотрудники фондов вовлечены в оценочный процесс?* Эксперты проекта учитывают пожелания проверяемых организаций. Их озвучивают исполнительные директора фондов в ходе первого собеседования. Как правило, они приносят с собой списки дополнительных вопросов для интервью и опросов, а также контакты сотрудников и грантополучателей, которые могут предоставить экспертам Philamplify ценную информацию. Даже если фонд не готов к сотрудничеству, то возможность «изменить отношение к происходящему» сохраняется за ним до конца проверки. На завершающем этапе проверки каждая организация получает рабочую версию отчета, и может устранить возможные неточности.
4. *Как NCRP относится к тому, что фонды проводят собственные оценки?* Чтобы не дублировать проделанную работу, эксперты Philamplify запрашивают у фондов результаты последних оценочных исследований, и внимательно изучают / сравнивают методологию.
5. *Не страшновато ли проверять влиятельные фонды без их предварительного согласия?* Проект Philamplify использует непривычный подход, поэтому нервозность фондов вполне понятна. Им, видимо, страшновато думать о том, что грантполучатели, коллеги или партнеры могут не только усомниться в их эффективности, но и сказать об этом вслух.

Комитет NCRP использует методику, которая представляет собой сочетание профессиональной оценки и «массовой обратной связи» (crowd-sourced feedback). Результаты такой проверки полезны всем - даже тем фондам, которые не интересовались мнением внешних стейкхолдеров. Кроме того, фонды давно осваивают разные формы оценочной практики, но далеко не всегда делятся полученной информацией с широкой аудиторией. А в рамках проекта все отчеты публикуются на сайте philamplify.org «без купюр», и читатели задают множество вопросов. Иными словами, Philamplify действительно «активирует» институты филантропии, повышая стандарты прозрачности и подотчетности фондов перед конечными благополучателями и обществом.

Источник: National Committee for Responsive Philanthropy, http://blog.ncrp.org/2014/05/burning-questions-about-philamplify-answered.html

VI. ФАНДРАЙЗИНГ

1) ОТ ОБЫЧНОГО ОНЛАЙН ФАНДРАЙЗИНГА К ПОСТРОЕНИЮ ЛУЧШЕГО ОБЩЕСТВА

В последние годы деятельность онлайн платформ для сбора средств в пользу НКО стала привычным явлением. Мэри Курейши (Mari Kuraishi), соучредитель GlobalGiving (США) - ведущего провайдера инструментов для «краудфандинга» (crowdfunding), анализирует практику своих коллег, и размышляет об их мотивации и стремлениях, которые простираются гораздо дальше «привлечения пожертвований от широкой аудитории интернет-пользователей».

- *Формирование многочисленного сообщества онлайн доноров*. С момента своего создания в 2002 году благотворительная организация GlobalGiving привлекла свыше 140 млн долларов от 395 000 доноров, которые поддержали более 10 000 некоммерческих проектов. Поставщик инструментария для фандрайзинговых веб-сайтов Network for Good привлек более 1 млрд долларов в поддержку 100 000 НКО. А платформа DonorsChoose.org помогла учителям муниципальных школ собрать 237 млн долларов для реализации 448 000 инициатив, способствующих улучшению результатов обучения 11 000 учащихся, проживающих в беднейших кварталах американских городов. Эти цифры свидетельствуют о том, что деятельность онлайн ресурсов «демократизирует благотворительность», предоставляя миллионам людей широкие возможности для проявления щедрости и участия в преобразовании общества.
- *Проблемы краудфандинга*:
  - *Масштабы и устойчивость*. Сайтов для карудфандинга создается так много, что они начинают «перетягивать» друг у друга доноров и не могут добраться до порога рентабельности. Устойчивая бизнес-модель становится недостижимой мечтой. Помимо этого, онлайн платформы слишком «распыляются», желая охватить широкую аудиторию и

выйти за пределы своей страны. Поэтому им не всегда удается сфокусировать внимание пользователей на конкретном направлении и/или географическом регионе.
  - *Безопасность*. Прозрачность в отношении процедур проверки информации (due diligence) и критериев отбора НКО-соискателей финансирования является основой для построения доверительных отношений с виртуальным сообществом доноров. Поэтому данным аспектам уделяется первостепенное внимание, а вопросы информационной безопасности, которые имеют не меньшее значение, откладываются на потом и пока остаются «серой зоной».
  - *Устойчивые социальные результаты / эффекты*. Краудфандинг весьма удобен для экстренного сбора средств на операцию для больного ребенка или для оказания помощи пострадавшим от землетрясения. Но что касается долгосрочных проектов в рамках таких направлений, как глобальное здравоохранение или адвокация (влияние на законодательство и практику), то подобные инициативы плохо приживаются на фандрайзинговых платформах.
- *Стремление к эффективности*. Платформы создают открытые информационные массивы (big data), которые формируют отчетливое представление о потребностях населения у широкого круга стейкхолдеров, и помогают привлекать средства для выполнения проектов самых эффективных НКО.
- *Вклад в решение проблемы бедности*. В ближайшие годы краудфандинг станет неотъемлемой частью фандрайзинговых процессов, и будет помогать некоммерческим организациям выходить на новые аудитории сторонников и формировать долгосрочные связи с донорами. Платформы, выполняющие социально значимые миссии не просто собирают средства – они привлекают людей к решению самой актуальной, сложной и масштабной проблемы бедности. В этом заключается сверхзадача краудфандинга.

Источник: Alliance magazine, http://www.alliancemagazine.org/en/content/crowdfunding-crowdsourcing

VII. ПАРТНЁРСТВА И СЕТИ

1) ТЕСНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО – АЛЬТЕРНАТИВА СЛИЯНИЯМ И ПОГЛОЩЕНИЯМ

Многие НКО полагают, что слияние организаций является практически неизбежным сценарием, когда необходимо сократить расходы, повысить качество услуг и/или удержаться наплаву в нестабильные времена. Глава австралийской организации Social Ventures Australia Дункан Пепперкорн (Duncan Peppercorn) считает такой способ преодоления трудностей допустимым, но не единственным, и предлагает рассмотреть виды сотрудничества, позволяющие повышать эффективность социальных программ даже в неблагоприятных обстоятельствах.

- *Совершенствование одной или нескольких программ, выполняемых партнерскими НКО*. Если организации выполняют похожие инициативы, то в каждой программе найдутся сильные и слабые стороны. Пользуясь опытом коллег, можно скорректировать стратегии и планы работ, и получить для целевых групп лучшие результаты.
- *Комбинирование услуг с учетом потребностей разных клиентских групп*. Руководствуясь текущими задачами и возможностями, организации могут рассмотреть следующие варианты:
  - Замена «слабой» программы более качественной;
  - Участие опытных специалистов одной программы в обучении другой команды;
  - Использование инфраструктуры и технологий одной программы, для выполнения другой;
  - Применение стандартов, процедур и практик одной программы в рамках другой инициативы.

  Например, американская организация Big Brothers Big Sisters of America (Старшие братья Старшие сестры Америки) и молодежные клубы Boys and Girls Clubs of America совместили наставнические и воспитательные программы, и предложили благополучателям более совершенные комплексные услуги.
- *Выход на новые сообщества или географические территории*. Чтобы расширить аудиторию потребителей услуг или «географию» программ, организации могут отказаться от создания новых офисов и воспользоваться инфраструктурой и ресурсами своих партнеров, сэкономив время, силы и средства.

- *Объединение с целью выполнения требований законодательства и развития сервисного компонента.* Чтобы обеспечить надлежащее качество отчетности перед контролирующими органами, небольшие сервисные организации местного уровня, не имеющие достаточных компетенций, иногда принимают решение о слиянии. Однако в большинстве случаев основанием для такой существенной реорганизации все-таки является забота о качестве услуг.

Многие доноры полагают, что благодаря «укрупнению» НКО в некоммерческом секторе станет меньше инициатив-дублеров. Однако главным аргументом в подобных вопросах должна быть перспектива достижения устойчивых социальных изменений. Чрезмерное увлечение слияниями может отрицательно сказаться на разнообразии субъектов социальной сферы, где все игроки выполняют уникальные миссии и действуют в интересах конкретных групп населения.

Источники: Shared Value Initiative, http://sharedvalue.org/groups/shared-value-initiative-community/case-collaboration-nonprofit-sector

2) АССОЦИАЦИЯ МАЛЫХ ФОНДОВ БЕРЕТ ПОД КРЫЛО ВСЕХ МАЛЫХ ДОНОРОВ

Американская ассоциация малых фондов - The Association of Small Foundations (ASF) - сообщила о том, что отныне ее деятельность будет осуществляться под новым названием - «Exponent Philanthropy» («Филантропия для всех»). О глубоком смысле и значении происходящих изменений рассказывает директор организации Генри Берман (Henry Berman).

До сегодняшнего дня ассоциация ASF работала под девизом «Помощь фондам силами небольшой команды специалистов или добровольцев» («For foundations with few or no staff»), а новое название означает выход на широкую аудиторию с лозунгом более высокого порядка - «Малые филантропы – влиятельная сила» («The power of small»). Перемены в организации связаны с тем, что «частный фонд» (который прежде занимал центральное место на гербе ASF) является хоть и распространенным, но далеко не единственным механизмом, которым сегодня пользуются субъекты малой филантропии. Люди перечисляют средства именным фондам, трастам, подписывают чеки и т.д. Генри Берман поясняет, что ребрендинг позволит привлечь новых сторонников и усилить влияние небольших филантропических институтов на общественные процессы. Сегодня в состав объединения входят 2 400 организаций с активами в 71,4 млрд долларов и грантовым пулом в 4 млрд долларов, который на две трети используется для поддержки инициатив местного уровня. Ассоциация оказывает своим членам различные виды ресурсной и технической помощи, а также предлагает широкий спектр консультаций по вопросам выявления сильных НКО, лидерства в сообществах, построения коалиций, заполнения форм налоговой отчетности и т.д. Взяв под свое крыло новых игроков, Exponent Philanthropy сформирует сеть единомышленников, которые смогут объединять ограниченные ресурсы для достижения более значительных социальных результатов.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Foundation-Group-Expands-to/145581/?cid=pw

3) СОЗДАНИЕ СЕТЕВОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ РАБОТЫ В МАСШТАБАХ ПЛАНЕТЫ – СЛОЖНАЯ ЗАДАЧА

Американский Совет фондов (CoF - The Council on Foundations) намерен видоизменить свою сетевую структуру, чтобы выйти на глобальный уровень. Но для успешной реализации этой идеи команда CoF должна определить алгоритмы деятельности с учетом существующих ограничений.

В 2013-2014 гг. Совет фондов осуществил переход на сетевую стратегию, благодаря которой организация снизила транзакционные издержки, сократила количество и объемы услуг, и направила основные силы на активизацию взаимодействия между субъектами филантропии и внешними стейкхолдерами. CoF назначил «сетевых менеджеров», которые координируют работу в каждом регионе США, и «сетевых аналитиков», которые находятся в Вашингтоне и занимаются изучением вопросов, волнующих всех игроков филантропического сообщества. Так появилась уже привычная для международных НКО сетевая структура, отражающая географические и тематические приоритеты ее участников. На следующем этапе CoF планирует выйти на глобальный уровень, однако прежде его команде придется разобраться с несколькими противоречивыми моментами:

- «Сетевые аналитики» - подходящий вариант для деятельности за пределами страны, а функции региональных «сетевых менеджеров», которые помогают подопечным субъектам в своих регионах устанавливать контакты друг с другом и с другими участниками сети, не слишком вписываются в концепцию активности на международном уровне. Как совместить работу специалистов, ориентированных на решение разных задач? – Пока неясно.
- Первый этап организационной реформы CoF сопровождался сокращением численности сотрудников и роспуском международного комитета. Однако для изучения широкого спектра глобальных задач развития, не говоря уже об интересах отдельных коалиций, нужен внушительный штат сетевых аналитиков. Совету фондов, вероятнее всего, (a) придется нанимать дополнительный персонал, и (b) в том или ином виде восстанавливать комитет.
- В сообществе глобальной филантропии представлены как минимум три основные группы фондов: (1) крупные грант-мейкеры, имеющие богатый опыт взаимодействия с различными институтами сферы развития; (2) менее осведомленные фонды национального уровня, которых волнуют глобальные проблемы; и (3) фонды, которые, как правило, выходят на международную арену в периоды катастроф, когда необходимо оперативно перевести средства / гранты местным организациям с хорошей репутацией. Очевидно, что потребности и ожидания этих групп существенно отличаются друг от друга: первая группа заинтересована в площадке для работы с потенциальными партнерами в лице правительственных и многосторонних организаций; вторая группа нуждается в услугах, которые помогут настроить процессы международного грант-мейкинга; а третья вообще не озвучивает запросов. Исходя из того, что CoF уже сократил свой сервисный компонент, основной целевой аудиторией, вероятнее всего, должна быть первая группа. Однако на межнациональном уровне уже действуют такие авторитетные площадки, как Глобальный филантропический форум (The Global Philanthropy Forum) и альянс финансирующих организаций EDGE Funders. И чтобы определить свою уникальную нишу, Совету фондов, видимо, придется «понизить планку», акцентируя внимание потенциальных участников сети на разнообразии многочисленного состава членов CoF, а также на широком географическом охвате американских территорий.

Разработать качественную стратегию работы на глобальном уровне не так уж просто, и чтобы привлечь на свою орбиту фонды «высшего эшелона», команде CoF следует тщательно изучить все «узкие места» и найти оптимальные варианты деятельности с учетом особенностей нового контекста.

Источники: Latest from Alliance, http://philanthropynews.alliancemagazine.org/2014/06/16/council-on-foundations-a-network-based-strategy-for-the-global-arena/

VIII. КОММУНИКАЦИИ

1) СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ НУЖНЫ КОМПЕТЕНТНЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ ПО ИНФОРМАЦИОННЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ

Игроки сферы социальных преобразований осознают значение технологических компетенций, но порой не знают, как привлечь квалифицированных специалистов, и как правильно распорядиться их талантами. К такому выводу пришла команда американской организации Freedman Consulting по итогам опроса, в котором приняли участие лидеры НКО и фондов, знатоки цифровых технологий и представители науки, бизнеса и законодательных органов.

Авторы отчета, подготовленного по заказу Фонда Форда (The Ford Foundation) и Фонда Макартуров (The MacArthur Foundation), отмечают, что дефицит специалистов по информационным и коммуникационным технологиям (ИКТ) в сфере создания общественных благ с каждым годом становится все более очевидным. Один из 50 участников опроса объяснил усиление спроса на ИКТ следующим образом: «Я не могу себе представить НКО, которая не смогла бы получить от более совершенных технологий хоть какую-то полезную отдачу – в любом виде и на любом уровне». И больше всего современные инструменты коммуникации нужны тем организациям, которые стремятся выйти на широкие аудитории потребителей / единомышленников либо повлиять на законодательство и сложившуюся практику. Помимо этого,

НКО, которые сделали ИКТ частью своей повседневной жизни, действуют более открыто, прозрачно и быстро осваивают новые форматы сетевого взаимодействия и сотрудничества. Чтобы восполнить кадровый дефицит и проложить дорогу к новым преимуществам, эксперты рекомендуют некоммерческому сообществу действовать следующим образом:

- Фондам и некоммерческим организациям следует активнее поддерживать и выполнять образовательные программы для специалистов ИКТ, которые желают включиться в процессы законотворчества и общественных преобразований. Сегодня таких инициатив мало, а университеты не слишком стремятся к разработке междисциплинарных продуктов.
- НКО должны всерьез задуматься о развитии партнерских отношений с экспертными организациями сферы ИКТ. Одним из удачных примеров такого сотрудничества является стипендиальная программа компании Google (The Google Policy Fellowship), в рамках которой студенты факультетов ИКТ используют свои знания для поддержки социально значимой деятельности, оказывая помощь конкретными организациями.
- Благотворительным организациям необходимо ярче обозначить некоторые аспекты своей жизни, которые способны заинтриговать молодых и амбициозных специалистов ИКТ. Безусловно, НКО не располагают мощной технической базой, но зато могут предложить культуру инноваций и творчества, открывающую простор для воплощения самых смелых идей.

Таким образом, опрос показал, что кадровая проблема существует, но технологическую революцию в гражданском обществе пока никто не отменял. Все зависит от инициативы ключевых игроков.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/3-Ways-Nonprofits-Can-Find/147061/

IX. ЛИДЕРСТВО И HR

1) ЧТО НАДО ЗНАТЬ О РАЗВИТИИ ЛИДЕРСТВА ДИРЕКТОРУ НКО

НКО слишком часто экономят на подготовке лидеров и недооценивают вклада данной работы в обеспечение жизнеспособности организаций. Американский консультант по развитию человеческого капитала Джеймс Шепард (James Shepard) анализирует ситуацию и рассказывает о преимуществах инвестиций в подготовку кадровой элиты социального сектора.

- *Вклад в развитие лидерских компетенций хорошо окупается.* Исследования, проведенные в течение последних нескольких лет, выявили множество организаций (в разных отраслях и на разных континентах), которые сообщают о том, что полезная отдача от деятельности обученных лидеров многократно превышает стоимость вложенных ресурсов.
- *Развитие лидерства способствует увеличению доходов и снижению расходов, укрепляет позиции организации и ускоряет выполнение миссии.* Новые компетенции позволяют совершенствовать те виды работ, программ и услуг, которые имеют для НКО ключевое значение.
- *В большинстве случаев средства на подготовку лидеров расходуются неэффективно.* Руководителям НКО следует изучить «Модель обучения и развития человеческих ресурсов 70/20/10» (The 70/20/10 Model for Learning and Development), согласно которой эффективный процесс обучения на 70% должен состоять из выполнения последовательных заданий в повседневном рабочем режиме, на 20% - из совместной работы «студентов» с менеджерами и коллегами, которые могут быть причастны к решению поставленных задач, и на 10% - из традиционных тренингов. Идея отличная, но, к сожалению, в реальной жизни все выглядит иначе: ресурсы, предназначенные для развития персонала, обычно вкладываются только в «10%» - в дорогостоящие тренинги, стажировки, конференции и книги.
- *Подготовкой лидеров занимаются смелые руководители.* Разработать эффективную обучающую программу не так уж сложно, но директора некоторых организаций не занимаются этим вопросом, чтобы не вырастить «конкурентов». А смелые руководители выбирают самых способных сотрудников и готовят себе «достойную замену», обеспечивая управленческую преемственность и создавая условия для стабильной работы НКО в течение долгих лет.
- *НКО уже сейчас могут изменить подход к обучению лидеров, не вкладывая дополнительных ресурсов.* Пригласите в совет директоров человека с богатым опытом подготовки лидеров и поставьте его во главе нового Комитета по формированию человеческого капитала. Поищите

кандидатов в сети LinkedIn либо воспользуйтесь бесплатными интернет- ресурсами - примерами из практики и другими доступными материалами. Большое путешествие начинается с первого шага: сделайте его прямо сейчас!

Источники: Stanford Social Innovation Review, http://www.ssireview.org/blog/entry/leadership_development_five_things_all_nonprofits_should_know

2) ТРЕТИЙ СЕКТОР ГЛАЗАМИ БИЗНЕСА

Эксперты сети CharityComms, объединяющей специалистов по коммуникациям британских НКО, побеседовали с коллегами, которые пришли в благотворительные организации из мира коммерции, и прояснили несколько вопросов: Чем отличается работа в частном и некоммерческом секторах? Что радует, и что разочаровывает? и т.д. По итогам интервью были подготовлены «наставления» для тех, кто мечтает о самореализации в социальной сфере.

- *Удовлетворение от работы*. Чтобы переход в НКО-сектор оправдал ожидания, необходимо выбрать организацию, которая пропагандирует ценности, созвучные с вашими. Чтобы найти подходящие НКО и сегменты деятельности, загляните в интернет и пообщайтесь в людьми в социальных сетях.
- *Сектор – другой, навыки – те же?* Не стоит опасаться того, что работа в НКО приведет к утрате профессиональных навыков. В силу того что жизнь в социальной сфере многообразна и непредсказуема, а люди в небольших коллективах всегда нарасхват, вам придется освоить множество новых компетенций и пополнить словарь активных терминов новыми понятиями.
- *Возможность не думать о прибыли*. Главное отличие некоммерческого сектора от частного заключается в том, что НКО работают не ради прибыли. Но при этом они не слишком расположены к рискам и не всегда могут рассчитывать на долгосрочное финансирование, потому что доноры хотят видеть результаты и ждут ответственного отношения к использованию средств.
- *Коммуникации не всегда в почете*. В частном секторе технологии коммуникации – двигатели продаж, а в некоммерческом их значение осознают не все. Поэтому не стоит удивляться скромному бюджету.
- *Зарплата не самая шикарная*. Будьте готовы к тому, что ваши заработки будут на 20% ниже прежних, потому что НКО направляют основную часть средств на оказание социальных услуг.
- *Двери открыты для новых людей*. НКО ждут от пришельцев из бизнеса свежих идей и ожидают, что вы сможете работать в режиме нон-стоп.
- *Опыт добровольчества – это хорошо, но не обязательно*. Если вы раньше не работали в НКО, то волонтерский опыт поможет вам подготовиться к переходу в некоммерческое измерение, но о реальном положении дел вы узнаете только в процессе работы на новом месте.
- *Работа в НКО-секторе – благодарное дело*. Кэтрин Жак (Katherine Jacques), представляющая Центр по уходу за людьми с онкологическими заболеваниями им. Марии Кюри (Marie Curie Cancer Care) озвучила общее мнение всех участников интервью: «Я в восторге от того, что моя работа является поводом для гордости. Я могу рассказывать о ней бесконечно».

Источники: Charity Comms, http://www.charitycomms.org.uk/articles/we-can-make-you-feel-good-moving-to-the-charity-sector?dm_i=3LK,27HJ3,B2ZPB4,7ZOJ7,1

X. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

1) ДИЗАЙН И ФИЛАНТРОПИЯ: НОВЕЙШАЯ ИСТОРИЯ

«Человеко-ориентированное проектирование (HCD - human-centered design) – это процесс, включающий распознавание потребностей сообществ и пользователей; разработку инновационных подходов к удовлетворению спроса; и воплощение решений, отвечающих специфике культурных и экономических контекстов», - такое определение HCD в 2011 году предложили эксперты международной компании IDEO и ее некоммерческого ресурса IDEO.org, чтобы активизировать дискуссию о роли дизайна в сфере филантропии.

Озвучив популярное толкование HCD, благотворительная организация IDEO.org всего за несколько лет сформировала сеть HCD Connect, которая сегодня объединяет более 50 000 представителей разных секторов, разделяющих идею применения дизайнерских принципов для решения сложных социальных проблем. Этому успеху во многом поспособствовала Глобальная инициатива Клинтона (CGI - The Clinton Global Initiative), которая в 2012 году посвятила свою ежегодную встречу «Проектированию общественных преобразований» (Designing for Impact), представив три варианта социально ориентированных дизайнерских подходов:

1. *Проектирование для людей*. Это создание продуктов, предназначенных для улучшения здоровья и/или повышения качества жизни уязвимых категорий населения. Наглядными примерами таких разработок являются высококачественные и доступные по цене протезы коленного сустава от американского некоммерческого предприятия D-Rev, и насосы для полива сельскохозяйственных культур от KickStart International (США), которые позволяют малым фермерам африканских стран получать высокий урожай, продавать излишки продукции и повышать благосостояние семей.
2. *Проектирование среды обитания*. Хорошей иллюстрацией этой разновидности HCD является районная Больница Бутаро, которая представляет собой прообраз современной модели оказания медицинских услуг в аграрных территориях Руанды. Это уникальное учреждение (которое также выполняет функцию образовательной площадки для всей Восточной Африки) появилось в результате совместной работы Партнеров в сфере здравоохранения (Partners in Health) и некоммерческой архитектурной фирмы MASS Design Group из Бостона, США.
3. *Проектирование систем*. Это разработка или реконструкция систем оказания услуг в любых сегментах деятельности, представляющих интерес для субъектов сферы внешней помощи. Дизайнерские идеи могут использоваться для усиления инициатив, нацеленных на обеспечение населения чистой водой, поставку медикаментов для борьбы с опасными заболеваниями и т.д.

Еще одним активным пропагандистом HCD является фонд Autodesk Foundation, который был создан по инициативе компании Autodesk, Inc (США) для поддержки работ, связанных с «проектированием социальных изменений» (impact design). В ходе последнего заседания CGI компания и фонд озвучили первое обязательство на 2013-2014 гг., которое заключается в безвозмездной передаче субъектам НКО-сектора специализированного программного обеспечения общей стоимостью в 7,5 млн долларов. Данная программа станет заметным вкладом в коллективные усилия членов сети HCD Connect, инициативы CGI и других игроков, которые стремятся поставить на службу обществу достижения дизайнерской мысли, учитывающие особенности и запросы сегодняшних строителей лучшего будущего.

Источники: Stanford Social Innovation Review, http://www.ssireview.org/blog/entry/the_rise_of_design_philanthropy

2) НАГРАДЫ И ПРЕМИИ - ИНСТРУМЕНТ ПРОПАГАНДЫ ИННОВАЦИЙ

Команда американской консалтинговой организации Deloitte подготовила отчет, в котором говорится о том, что за последние пять лет частные фонды и федеральные агентства США провели более 350 конкурсов на соискание различных премий, которые стимулируют поиск инновационных подходов к решению сложных социальных проблем.

Авторы отчета «Мастерство проектирования мотивирующих наград: уроки общественного сектора» (The Craft of Incentive Prize Design: Lessons From the Public Sector) отмечают, что награды и премии вносят значительный вклад в расширение практики рационального энергопотребления и стимулируют процессы развития сообществ и городской среды. Положительная отдача от конкурсов выражается в появлении новых идей, проверке новых моделей и практик, в развитии новых рынков, и в мобилизации человеческого потенциала разных секторов для решения актуальных проблем современного общества. В качестве успешных конкурсных проектов в документе упоминаются такие премии, как Talent Dividend Prize («Дивиденд в виде таланта»; 1 млн долларов), которую поддерживает Фонд Кресге (The Kresge Foundation), и которая присуждается городам с самой высокой долей студентов, завершивших обучение на базе колледжей; и The MIT Clean Energy Prize - награда Технологического института штата Массачусетс в размере 1 млн долларов за разработку экологически чистых источников энергии, которая присуждается по итогам конкурса студенческих бизнес-планов и софинансируется Департаментом США по энергетике (The

U.S. Department of Energy). Эксперты проанализировали опыт множества подобных инициатив и пришли к выводу, что проведение конкурсов целесообразно в тех случаях, когда существует реальная потребность в развитии конкретного сегмента деятельности и/или в поиске новых подходов к решению конкретных задач. В этом заключается главное предназначение и общественная ценность премий и наград, содействующих общественному прогрессу. Отчет подготовлен при поддержке таких известных фондов, как Bloomberg Philanthropies, Фонд Кейсов (The Case Foundation), Фонд Найтов (The Knight Foundation) и ряда других организаций.

Источники:
Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/prize-philanthropy-becoming-more-popular-tool-report-finds
The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Government-Foundations-Turn/147255/?cid=pw

3) ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО ДЛЯ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ
Чтобы ускорить развитие инвестиций, содействующих социальным преобразованиям (impact investing), и вывести эту практику на глобальный уровень, администрация президента США приступила к созданию партнерства, в котором будут представлены ключевые субъекты данной сферы – инвесторы, фонды, корпорации и предпринимательские структуры.

На подготовительном этапе инициативы Национальный консультативный совет США по социальным инвестициям (The U.S. National Advisory Board on Impact Investing) выпустил отчет «Частный капитал, общественное благо: Каким образом продуманная федеральная политика может активизировать практику инвестиций, ориентированных на изменение общества – и почему данный вопрос является безотлагательным» (Private Capital, Public Good: How Smart Federal Policy Can Galvanize Impact Investing — and Why It's Urgent). В этом документе говорится о том, что в настоящий момент социальные инвестиции (СИ) переживают переломный момент, и в силу данного обстоятельства конструктивное сотрудничество между государственным и частным секторами способно «привлечь в данную сферу новый капитал, энергию и таланты, необходимые для создания социальных, экономических и экологических благ». На призыв государства уже откликнулся Фонд Макартуров (The MacArthur Foundation), который намерен вложить 25 млн долларов в программы повышения эффективности энергопотребления в семейных жилых комплексах. Согласно экспертным прогнозам, снижение энергозатрат на 15%-30% будет экономить собственникам / арендаторам жилья до 3,4 млрд долларов в год и сокращать объем ежегодных выбросов углекислого газа на 50 млн тонн. И еще одна хорошая новость поступила от семейного Фонда Макнайтов (The McKnight Foundation), заявившего о своей готовности расширить масштабы деятельности на государственных и частных инвестиционных рынках, и направить на выполнение этой задачи 200 млн долларов - 10% от целевого капитала. Эта работа станет существенным вкладом в реализацию программ и выполнение миссии фонда, которая заключается в обеспечении достойного качества жизни будущим поколениям. «Наш совет директоров рассчитывает на то, что со временем эти возможности [разные виды СИ] станут самыми лучшими способами преумножения ресурсов, которые мы сможем использовать для достижения устойчивых общественных изменений. Если ответственно подойти к выполнению домашней работы и действовать, опираясь на результаты исследований и продуманные политики, то в скором времени нам не придется выбирать между финансовыми и социальными результатами», - так охарактеризовал значение социальных инвестиций председатель совета директоров Фонда Макнайтов Тед Старык (Ted Staryk).

Источник: Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/public-private-partnership-launched-to-boost-impact-investing