Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 10 (52), октябрь 2014 г.

Все выпуски и тематические подборки статей из архивов Дайджеста можно найти на сайте http://ep-digest.ru/

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) Филантропического Евросоюза пока не существует 5
Европейский центр фондов (EFC - European Foundation Centre) и агентство «Межнациональная благотворительность в Европе» (TGE - Transnational Giving Europe) провели исследование, которое показало, что налоговые режимы стран Старого континента сдерживают развитие межграничной филантропии.
2) Модель поддержки либерийской филантропии 5
Филантропический секретариат Либерии (LPS - The Liberia Philanthropy Secretariat) создает условия для развития сотрудничества между частными донорами, правительством и международными фондами. О специфике работы организации рассказывает ее директор Дженна Скотт (Jennah Scott).

II. GR 6

1) Как повысить шансы на получение государственного контракта 6
Практика проведения конкурсов на право заключения государственных контрактов остается несовершенной и нередко выводит из игры даже те НКО, которые предлагают инновационные услуги высокого качества. Экс-директор британского тендерного агентства 3SC Майкл О'Тул (Michael O'Toole) рассказывает о том, как обойти подводные камни и повысить шансы на получение желаемого результата.

III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ 7

1) Светлая сторона корпоративной социальной ответственности 7
Проверяя гипотезу о том, что «благодаря публикации сведений о социально ориентированной практике корпорации расширяют доступ к капиталу», исследователи Гарвардской школы бизнеса (Harvard Business School) изучили экологические, социальные и управленческие показатели (ЭСУ) 2 400 публичных компаний и сопоставили эти данные с коэффициентами финансовой устойчивости бизнеса. Вывод оказался однозначным: программы КСО действительно повышают инвестиционную привлекательность корпораций.
2) Инструментарий для бизнеса: социальные ценности влияют на спрос 7
Консалтинговая некоммерческая организация Mission Measurement (США) изучила потребительские аудитории компаний, входящих в индекс Fortune 100, и по итогам исследования разработала методику, которая поможет структурировать использование социальных ценностных стимулов (social value drivers) для улучшения результатов бизнеса.
3) КСО: новые стратегии управления талантами 8
Последние исследования свидетельствуют о том, что «поколение тысячелетия» (millennials) уделяет большое внимание преобразованию общества и не слишком заботится о карьерном росте. Данное обстоятельство требует от корпораций нового подхода к развитию компетенций и подготовке будущих управленцев. Эксперты рекомендуют бизнесу освоить потенциал корпоративного добровольчества и создать условия для развития инноваций.

VI. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ 9

1) Наблюдение за НКО усиливается с каждым днем 9
В США увеличивается число организаций, которые желают убедиться в том, что НКО действуют прозрачно и ответственно. О причинах такого настойчивого интереса и отношении к нему со стороны разных стейкхолдеров размышляет Дженнифер Чандлер (Jennifer Chandler), президент Национального совета НКО (The National Council of Nonprofits).

V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ 10

1) О ценности универсальных результатов 10
Практика показала, что стандартизировать показатели социальных преобразований достаточно сложно, но зато можно сформулировать общие результаты, которые связаны с изменением поведенческих моделей, условий жизни и социально-экономического статуса получателей благ. Американская организация Mission Measurement кодифицировала такие «универсальные результаты», и предложила использовать новый инструмент для совершенствования практики в социальной сфере.

2) Широкие масштабы деятельности с подтвержденной эффективностью – путь к увеличению общественных благ 10
Пытаясь решить проблемы множества людей, организации социальной сферы порой увлекаются «расширением масштабов», не наладив оценочных процессов, а профессиональные оценщики, напротив, слишком тщательно устанавливают величину «чистого социального результата», забывая о местном контексте и особенностях выхода на широкие аудитории. Эксперты Фонда «Один акр» (One Acre Fund), который поддерживает фермеров в Восточной Африке, предлагают воссоединить стремления НКО с точностью научной практики.

VI. СТРАТЕГИЯ **11**

1) Контекст развития филантропии местного уровня 11
В 2014 году Фонд Кливленда (The Cleveland Foundation) - первый американский фонд местного сообщества – празднует свой сотый день рождения. К этому знаменательному юбилею Институт Monitor приурочил выпуск сборника «Дальнейшая судьба местной филантропии?» (What's Next for Community Philanthropy?), который поможет игрокам данной сферы сориентироваться в динамичном контексте и правильно проложить дальнейший маршрут.

VII. ФАНДРАЙЗИНГ **12**

1) Новый жизненный уклад для «саморегулирующих» организаций 12
По заказу трех инфраструктурных организаций сферы британского фандрайзинга эксперты консалтинговой организации PwC (PricewaterhouseCoopers) провели исследование и пришли к выводу, что систему саморегулирования, призванную обеспечивать добросовестный подход к практике сбора благотворительных ресурсов, стоит немного подкорректировать.

VIII. ФИНАНСЫ **13**

1) Имеет ли общество представление о реальных потребностях и финансовой практике НКО? 13
«Как НКО должны распоряжаться благотворительными финансами?» и «Как организации действуют на самом деле?». Консалтинговая организация nfpSynergy предложила ответить на эти вопросы тысяче британских граждан и опубликовала результаты, с которыми стоит ознакомиться каждому лидеру НКО.

IX. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ **14**

1) Коллективное воздействие: как избежать конфликта и добиться взаимопонимания 14
Эксперты американского инновационного партнерства Living Cities («Города для жизни») отмечают, что в процессе выполнения «инициатив коллективного воздействия» (collective impact), периодически «усиливается напряжение», которое при желании можно направить на «мирные» цели и использовать для дальнейшего поступательного развития.

X. ИНИЦИАТИВЫ **15**

1) Многогранная классификация субъектов филантропии 15
82 000 американских частных фондов всегда держались особнячком и не могли поверить в то, что их уникальные миссии можно классифицировать. Тем не менее, Центр фондов (The Foundation Center) уверен в том, что с появлением новой Системы классификации общественно значимой деятельности (PCS - Philanthropy Classification System) несговорчивые филантропические институты смогут выбрать из многообразия направлений, терминов и параметров что-то подходящее для описания своей выдающейся работы.

XI. КОММУНИКАЦИИ **16**

1) Информационно-коммуникационные технологии в НКО-секторе - 2014 16
Американская сеть NTEN (The Nonprofit Technology Network) опубликовала восьмой ежегодный Отчет о кадровом и ресурсном обеспечении цифровых технологий в некоммерческих организациях (The Nonprofit Technology Staffing and Investments Report). Документ показывает, что значение технологий 21 века для сферы социальных преобразований до конца не осознается.

2) Обязательные навыки для специалистов по «новым медиа» 16
Авторы «Пособия по фандрайзингу для НКО: мобильные технологии на службе общества» (Mobile for Good: A How-To Fundraising Guide for Nonprofits) предлагают ознакомиться со списком компетенций и качеств, которыми должны обладать менеджеры по работе с медийным инструментарием, способные внести ощутимый вклад в выполнение миссии НКО.

XII. ЛИДЕРСТВО и HR **17**

1) Выпускники бизнес-школ желают работать в социально ответственных компаниях 17
По данным американского делового еженедельника BusinessWeek, сразу после прощания с альма-матер 42% вчерашних студентов приступают к поиску работы, проявляя повышенный интерес к варианту «два в одном» - возможности приносить пользу бизнесу и обществу. Однако таких рабочих мест в корпорациях пока маловато.

XIII. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ **18**

1) США улучшают климат для социальных инвестиций 18
«Инвестиции, содействующие общественным изменениям» (impact investing), являются источником заемного капитала для организаций и предприятий, которые стремятся получать доходы в процессе создания социальных и экологических благ. Чтобы ускорить распространение столь ценной для общества инвестиционной практики, официальный Вашингтон развернул бурную деятельность.

XIV. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО **19**

1) Добровольчество: подсчитывайте то, что имеет значение 19
В честь Дня добровольца Национальная служба здравоохранения Соединенного Королевства (NHS - National Health Service) сообщила о том, что стоимость работ, выполненных ее волонтерами, составила 500 млн фунтов стерлингов. О том, насколько подобные цифры пропагандируют или, наоборот, умаляют значение безвозмездной работы для общества, размышляет консультант и тренер Роб Джексон (Rob Jackson).

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) ФИЛАНТРОПИЧЕСКОГО ЕВРОСОЮЗА ПОКА НЕ СУЩЕСТВУЕТ

Европейский центр фондов (EFC - European Foundation Centre) и агентство «Межнациональная благотворительность в Европе» (TGE - Transnational Giving Europe) провели исследование, которое показало, что налоговые режимы стран Старого континента сдерживают развитие межграничной филантропии.

Фонды поддерживают множество инициатив, не ограниченных пределами одной страны, однако масштабы международной деятельности были бы иными - более значительными, если бы этому благоприятствовал фискальный климат. Отчет «Налогообложение межграничной филантропии в Европе после Перше и Штауфера – от заточения в государственных границах к свободному движению?» (Taxation of cross-border philanthropy in Europe after Persche and Stauffer - From landlock to free movement?) призывает устранить различные запреты и ограничения в отношении доноров и филантропических институтов, которые обеспечивают рабочими местами около миллиона людей и ежегодно вкладывают в европейские страны до 150 млрд евро. Практически все государства-члены Евросоюза вычитают из налогооблагаемой базы благотворительные пожертвования индивидуальных / корпоративных доноров и предоставляют льготы некоммерческим организациям. Однако ситуация резко ухудшается, когда помощь предоставляется зарубежной НКО, либо в том случае, когда фонды / НКО привлекают средства или инвестиции за пределами страны своей регистрации. Европейский суд утвердил «принцип недискриминации», согласно которому члены Евросоюза обязаны предоставлять зарубежным благотворительным организациям такие же налоговые льготы, которыми пользуются национальные НКО с похожим правовым статусом. Однако на деле сопоставление статусов оказалось большой проблемой. Помимо этого, исследователи изучили правила и процедуры, которые должны соблюсти участники социальных преобразований, чтобы получить свои законные льготы. К сожалению, оформление документации оказалось слишком сложным и продолжительным даже в тех странах, которые приняли поправки к законам и привели свои требования в соответствие с постановлением Европейского суда. В итоге авторы отчета пришли к выводу, что для решения проблемы необходимо разработать новую фискальную концепцию Евросоюза, и предложили представителям доноров и НКО активно включиться в ее создание.

Источник: EurActiv, http://www.euractiv.com/sections/innovation-enterprise/no-european-philanthropic-union-just-yet-303485

2) МОДЕЛЬ ПОДДЕРЖКИ ЛИБЕРИЙСКОЙ ФИЛАНТРОПИИ

Филантропический секретариат Либерии (LPS - The Liberia Philanthropy Secretariat) создает условия для развития сотрудничества между частными донорами, правительством и международными фондами. О специфике работы организации рассказывает ее директор Дженна Скотт (Jennah Scott).

Основная цель LPS заключается в поддержке благотворительных инициатив, которые способствуют повышению качества жизни населения. В силу того что организация располагается в одном здании с офисом президента страны, члены секретариата часто слышат вопрос о статусе: «Кто вы - государственное агентство или НКО?». LPS – некоммерческая организация, которая тесно сотрудничает с правительством Либерии, а также с фондами и гражданским обществом. На заре своей деятельности секретариат «открывал двери» донорам, которые ничего не знали о стране и хотели расширить представление о местном контексте и ожиданиях государства и общества. В дальнейшем секретариат LPS стал выполнять функции поддерживающей структуры как для фондов, так и для НКО. Представители НКО-сектора чаще всего обращаются в LPS за помощью в переговорах с финансирующими организациями – когда меняются направления деятельности и открываются возможности для новых проектов и грантов. Как правило, стороны всегда находят точки соприкосновения и компромиссные решения. Но что касается посредничества в отношениях между филантропами и правительством, то эта задача оказалось намного сложнее. Чтобы привлечь

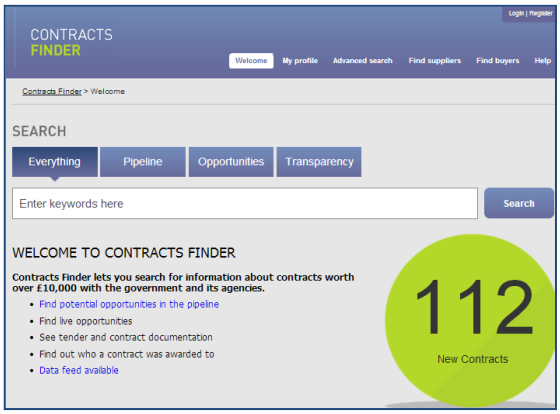
ресурсы развития, LPS использует все доступные возможности для презентации правительственных инициатив потенциальным донорам, а также информирует органы власти об интересах и потребностях филантропов. Желая создать благоприятные условия для открытого обмена мнениями и идеями, команда секретариата строго соблюдает нейтралитет и прилагает значительные усилия для укрепления личных контактов между всеми заинтересованными сторонами. В течение следующих пяти лет LPS планирует привлечь финансирование, которое поможет Либерии реализовать честолюбивые планы в сфере экономического развития и выйти на уровень стран со средними доходами.

Источник: Alliance magazine, http://www.alliancemagazine.org/en/content/liberia-philanthropy-secretariat-new-way-doing-philanthropy

II. GR

1) КАК ПОВЫСИТЬ ШАНСЫ НА ПОЛУЧЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО КОНТРАКТА

Практика проведения конкурсов на право заключения государственных контрактов остается несовершенной и нередко выводит из игры даже те НКО, которые предлагают инновационные услуги высокого качества. Экс-директор британского тендерного агентства 3SC Майкл О'Тул (Michael O'Toole) рассказывает о том, как обойти подводные камни и повысить шансы на получение желаемого результата.



Прежде всего г-н О'Тул советует выяснить намерения и цели, которые преследует государство, планируя проведение конкурса. Эта информация помогает понять, какие партнеры необходимы организации, и как следует «сконструировать» социальные услуги. Чтобы получить необходимые сведения, британские НКО могут воспользоваться открытым ресурсом для соискателей контрактов Contracts Finder. Что касается дальнейшего процесса, то эксперт советует действовать в два этапа:

1. *Оцените вероятность победы.* Для этого следует тщательно изучить Приглашение на тендер (The Invitation to Tender) или Предварительную квалификационную анкету (The Pre-Qualification Questionnaire). Если шансы составляют менее 40%, то не стоит тратить время и ограниченные ресурсы.
2. *Если решили победить, то не жалейте времени и сил.* Их потребуется очень много, чтобы продумать содержание, написать и отредактировать тексты, подтвердить и переподтвердить данные и т.д.:
   - Приступая к подготовке заявки, сначала изучите требования от начала до конца, и сформируйте целостное представление о своем предложении государственному заказчику.
   - Уделяйте особое внимание сильным сторонам организации и ее уникальным подходам к оказанию услуг. Это могут быть инновации, ориентация на реальные изменения в жизни благополучателей / сообществ и т.д. Сильные стороны – это, как правило, «слабое место» в заявках даже самых известных и выдающихся НКО, которые, тем не менее, не привыкли конкурировать. Но это конкурс - продайте свою идею!
   - По максимуму используйте доказательную информацию (evidence) - ссылайтесь на результаты оценочных исследований, приводите примеры из практики и рассказывайте о своих успехах. Иными словами, покажите, какую ценность может получить общество в обмен на бюджетные средства, и докажите, что это не полет фантазии.

И самый последний момент, который многие НКО упускают из вида: неукоснительно соблюдайте сроки. Опоздание на 10 минут может привести к дисквалификации. Будьте бдительны - государственная машина работает строго по регламенту.

Источник: Civil Society Media Ltd,
http://www.civilsociety.co.uk/finance/blogs/content/17123/how_charities_can_successfully_bid_for_public_contracts?utm_source=17%20March%202014%20Finance

III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

1) СВЕТЛАЯ СТОРОНА КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Проверяя гипотезу о том, что «благодаря публикации сведений о социально ориентированной практике корпорации расширяют доступ к капиталу», исследователи Гарвардской школы бизнеса (Harvard Business School) изучили экологические, социальные и управленческие показатели (ЭСУ) 2 400 публичных компаний и сопоставили эти данные с коэффициентами финансовой устойчивости бизнеса. Вывод оказался однозначным: программы КСО действительно повышают инвестиционную привлекательность корпораций.

DIGITAL ACCESS TO SCHOLARSHIP AT HARVARD

Corporate Social Responsibility and Access to Finance

The Harvard community has made this article openly available. Please share how this access benefits you. Your story matters.

Citation	Cheng, Beiting, Ioannis Ioannou, and George Serafeim. "Corporate Social Responsibility and Access to Finance." Strategic Management Journal (forthcoming).
Accessed	October 6, 2014 1:32:50 PM EDT
Citable Link	http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:9887635
Terms of Use	This article was downloaded from Harvard University's DASH repository, and is made available under the terms and conditions applicable to Open Access Policy Articles, as set forth at http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:dash.current.terms-of-use#OAP

По мнению директора Центра развития корпоративной гражданственности при Колледже Бостона (The Center for Corporate Citizenship at Boston College) Кэтрин В. Смит (Katherine V. Smith), исследование наглядно показало, что профессиональные финансисты могут оценивать вклад КСО в основной бизнес с помощью традиционных показателей, предназначенных для расчета доходности и эффективности предприятий. Помимо этого, она отмечает, что компании, которые многолетним горизонтам предпочитают краткосрочную перспективу, упускают существенные преимущества, возникающие благодаря долгосрочным инвестициям в программы КСО. Дело в том, что инвесторы обращают внимание на КСО не просто так: степень прозрачности корпорации и качество отчетности на основе правдоподобных показателей отлично характеризует ситуацию внутри организации. Также не стоит забывать о том, что сегодня на рыночные позиции бизнеса существенно влияет общественное мнение. «Два десятка лет тому назад от компаний никто не требовал сокращения выбросов углекислого газа, а сегодня соответствие данному ожиданию практически является лицензией на осуществление деятельности», - поясняет доцент Гарвардской бизнес-школы Джордж Серафим (George Serafeim). Безусловно, некоторые корпорации действительно стремятся улучшать показатели ЭСУ, а другие лишь создают «дымовую завесу». И чтобы отличить настоящую работу от имитации, инвесторам приходится немало потрудиться. Некоторым подспорьем в этом деле являются общепринятые стандарты качественной отчетности о КСО, однако этого недостаточно. Авторы отчета «Корпоративная социальная ответственность и доступ к финансам» (Corporate Social Responsibility and Access to Finance) предлагают обсудить перспективы создания официальных институтов, которые могли бы помочь инвесторам сориентироваться в информационных потоках и обеспечить корректное толкование сведений о корпорациях.

Источник: Stanford Social Innovation Review, http://www.ssireview.org/articles/entry/the_upside_of_csr

2) ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ БИЗНЕСА: СОЦИАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ ВЛИЯЮТ НА СПРОС

Консалтинговая некоммерческая организация Mission Measurement (США) изучила потребительские аудитории компаний, входящих в индекс Fortune 100, и по итогам исследования разработала методику, которая поможет структурировать использование социальных ценностных стимулов (social value drivers) для улучшения результатов бизнеса.

На протяжении многих лет корпоративный мир пытался выяснить, в какой мере программы корпоративной социальной ответственности (КСО) влияют на поведение потребителей (и влияют ли вообще)? Ответа на этот вопрос до сих пор нет, и даже понятно почему. Вы когда-нибудь видели человека, который купил бы компьютер DELL, вдохновившись тем, что компания пропагандирует экономию электроэнергии?! – Вряд ли. Команда Mission Measurement установила, что потребители начинают реагировать на пропаганду социальных ценностей только в том случае, если получают конкретную выгоду именно для себя – функциональную (например, в виде более значительной отдачи от продукта / услуги), эмоциональную (выполнение долга перед обществом или группой людей) или связанную с идентичностью – осознанием принадлежности к определенной культуре, общественному движению и т.п. Однако многие фирмы, которые консультируют корпорации по вопросам КСО, не учитывают данную особенность, и социальные инициативы становятся почетной нагрузкой к основному бизнесу. Чтобы повлиять на ситуацию, исследователи тщательно проанализировали опыт успешного маркетинга лидирующих брендов, и разработали методику, получившую название «Социальное ценностное предложение» (SVP - Social Value Proposition),

которая отличается от прежних техник воздействия на потребителей следующими характеристиками:

1. SVP учитывает не только степень осведомленности потребителя, но также отражает ее связь с поведенческими особенностями аудитории.
2. SVP построена на использовании техник оценки результатов, основанных на количественных и качественных параметрах.
3. SVP помогает сопоставлять сведения о брендах основных конкурентов и способствует получению актуальных отраслевых обзоров, необходимых для принятия обоснованных решений.
4. SVP позволяет заблаговременно определять вероятную экономическую отдачу от социальных инициатив.

Иными словами, если компания намерена оптимизировать практику КСО, то эта методика положит конец затратам на программы, которые (как вам казалось) очень нравятся потребителям, и поможет переключиться на механизмы продаж, которые меняют поведение потребителей в конкретной отрасли или в сегменте рынка, опираясь на подтвержденные социальные результаты.

Источник: The Holmes Report, http://www.holmesreport.com/opinion-info/15131/Harnessing-Social-Impact-To-Drive-Consumer-Demand.aspx

3) КСО: НОВЫЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ

Последние исследования свидетельствуют о том, что «поколение тысячелетия» (millennials) уделяет большое внимание преобразованию общества и не слишком заботится о карьерном росте. Данное обстоятельство требует от корпораций нового подхода к развитию компетенций и подготовке будущих управленцев. Эксперты рекомендуют бизнесу освоить потенциал корпоративного добровольчества и создать условия для развития инноваций.

- *Изменение культуры с помощью волонтёрских программ.* Компания-производитель программного обеспечения SAP (со штаб-квартирой в Вальдорфе, Германия) приступила к реализации Социальной программы творческих отпусков (Social Sabbatical program), разработанной в сотрудничестве с организацией сферы экономического развития PYXERA Global (США). В рамках данной программы высококвалифицированные специалисты SAP выезжают в Южную Африку, Индию, Бразилию и в Китай, и оказывают местным НКО, органам власти и социальным предприятиям профессиональную помощь на условиях pro bono. Творческие отпуска (продолжительностью примерно в 1 месяц) позволяют компании решать бизнес-задачи, связанные с освоением развивающихся рынков, и одновременно с этим расширять межсекторный обмен знаниями и укреплять лидерские навыки сотрудников. Менеджеры программы отмечают, что добровольческая практика меняет мышление и культуру членов коллектива, которые в перспективе могут занять в компании руководящие позиции.
- *Методика выборочной поддержки стартапов.* Компания SAP создаёт условия, при которых местные предприниматели проверяют новые идеи, оценивают реакцию потребителей / рынков, и в зависимости от результата развивают или сворачивают проекты. Участие специалистов корпорации в подобных страртапах (в рамках творческих отпусков) – это возможность погрузиться в местный контекст, научиться действовать в ситуации неопределённости, и привнести в работу группы индивидуальные ценности. Иными словами, волонтёрство становится для SAP отличным способом подготовки лидеров нового поколения, способных управлять бизнесом в условиях разных культур и регионов.
- *Возможность сделать больше с меньшими затратами.* Практика поддержки стартапов (как правило, имеющих очень скромные бюджеты) значительно ускоряет темпы проверки и внедрения инноваций. Местные организации выполняют данные инициативы усилиями малых команд. Однако результаты их работы сопоставимы с полезной отдачей от деятельности большого коллектива с многомиллионным бюджетом.

Экспериментальный поход к профессиональному развитию будущих руководителей соответствует ожиданиям «граждан 21 века» и создаёт условия для реализации их разносторонних интересов и жизненных планов.

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

VI. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ

1) НАБЛЮДЕНИЕ ЗА НКО УСИЛИВАЕТСЯ С КАЖДЫМ ДНЕМ

В США увеличивается число организаций, которые желают убедиться в том, что НКО действуют прозрачно и ответственно. О причинах такого настойчивого интереса и отношении к нему со стороны разных стейкхолдеров размышляет Дженнифер Чандлер (Jennifer Chandler), президент Национального совета НКО (The National Council of Nonprofits).

- *Желание усилить контроль*. Тенденция к созданию наблюдательных организаций с намерением проконтролировать деятельность некоммерческих институтов в том или ином сегменте сферы социальных преобразований стала особенно заметной в последние годы. Ее наглядным воплощением является инициатива Transparify, которая ежегодно получает от Фонда «Открытое общество» (The Open Society Foundation) по 39 834 долларов для «замера» прозрачности научно-исследовательских центров. Интерес к «фабрикам мысли» объясняется тем, что они поставляют информацию для принятия решений, влияющих на социально-экономическую политику разного уровня. Представитель Transparify Дженнифер Лэппин (Jennifer Lappin) отметила, что из 35 проверенных институтов только семь оказались не слишком прозрачными: им предстоит опубликовать на своих веб-сайтах дополнительные сведения. А в целом, по ее мнению, проведенные проверки лишь улучшают репутацию организаций.
- *Незамысловатые оценочные методики*. Мнение большинства организаций, прошедших проверку, озвучил Эндрю Шварц (Andrew Schwartz), представитель Центра стратегических и международных исследований (The Center for Strategic and International Studies), который получил от Transparify всего одну из четырех возможных рейтинговых «звезд»: «Они [наблюдательные организации] приходят из ниоткуда, и мы ничего о них не знаем.... Их оценочная практика помогает нам взглянуть на прозрачность глазами доноров. Но методология достаточно примитивна, и я не думаю, что они копают настолько глубоко, чтобы составить действительно всеобъемлющий авторитетный рейтинг».
- *Критика извне*. Самую суровую критику в свой адрес пока слышит инициатива Национального комитета ответственной филантропии (NCRP – The National Committee for Responsive Philanthropy), известная как Philamplify («Активатор филантропии»), которая без предупреждения оценивает стратегии и результаты работы крупных фондов, а также их отношения с грантополучателями и другими стейкхолдерами. Несмотря на плохо скрываемое раздражение со стороны своей целевой аудитории, команда проекта сохраняет спокойствие. «В частном секторе внеплановые проверки считаются обычным явлением. Но в сфере филантропии все хотят выглядеть достойно, хотя ошибки бывают у всех, и в этом нет ничего страшного», - так прокомментировала ситуацию руководитель проекта Philamplify Лиза Рангелли (Lisa Ranghelli)[1].
- *Время и правила*. Чем больше запросов поступает со стороны наблюдателей, тем больше времени тратят НКО на сбор сведений и составление отчетности. Некоммерческие организации стремятся к прозрачности, но времени им явно не хватает. Раньше наличие регулярно обновляемого веб-сайта, содержащего актуальную информацию, считалось достаточной мерой, однако отсутствие четких и единых требований к презентации данных завело НКО-сектор в тупик. Всем известно - чем прозрачнее, тем лучше, но где баланс между необходимым и достаточным – пока неясно.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Nonprofits-Watch-Nervously-as/147139/?cid=pw

---

[1] Проекту Philamplify ранее были посвящены две статьи «**Новая инициатива: уроки подлинной прозрачности для американских фондов**» (Дайджест № 8 / 50, август 2014 г.) и **«Активатор филантропии» проверяет американские фонды**» (Дайджест № 9 / 51, сентябрь 2014 г.). Архив: http://ep-digest.ru/

V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) О ЦЕННОСТИ УНИВЕРСАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Практика показала, что стандартизировать показатели социальных преобразований достаточно сложно, но зато можно сформулировать общие результаты, которые связаны с изменением поведенческих моделей, условий жизни и социально-экономического статуса получателей благ. Американская организация Mission Measurement кодифицировала такие «универсальные результаты», и предложила использовать новый инструмент для совершенствования практики в социальной сфере.

Классификация универсальных результатов (The Universal Outcomes Taxonomy™) составлена по итогам тщательного анализа более 5 800 социальных программ, и на сегодняшний день в ней отражены 132 результата[2]. Учредитель Mission Measurement Джейсон Сол (Jason Saul) отмечает, что опираясь на единое представление о желаемых изменениях, игроки социальной сферы смогут отказаться от бесплодных попыток сопоставить разные по сути инициативы в отдельных сегментах деятельности (образование, здравоохранение, искусство и т.д.) и сконцентрируют внимание на конкретных эффектах, символизирующих качественные изменения в обществе – таких как «усиление стремления к получению образования», «реализация творческого потенциала молодежи» и т.п. Также, по мере накопления сведений о положительной отдаче от вложенного доллара и затратах на получение одного и того же результата в рамках разных программ, можно будет определять единые показатели эффективности и ключевые характеристики самых действенных инициатив и подходов к решению актуальных проблем. Помимо этого, новая Классификация поможет участникам социальных преобразований преодолеть терминологические разногласия и обсуждать общие темы на одном языке. Например, если раньше (имея в виду одно и то же) исполнители программ в сфере образования сообщали данные о «достижениях учащихся», «академической успеваемости» и т.д., то теперь они будут информировать стейкхолдеров об «улучшении образовательных результатов». В процессе освоения новых возможностей Классификации, грант-мейкеры и социальные инвесторы смогут принимать решения о финансировании программ с учетом перспектив достижения конкретных социальных изменений, формировать отчетливое представление о вкладе каждой инициативы в общее дело, а также оценивать эффективность своей работы на уровне портфеля.

Источник: GMNsight, http://www.gmnsight.org/the-value-of-universal-outcomes/

2) ШИРОКИЕ МАСШТАБЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С ПОДТВЕРЖДЕННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ – ПУТЬ К УВЕЛИЧЕНИЮ ОБЩЕСТВЕННЫХ БЛАГ

Пытаясь решить проблемы множества людей, организации социальной сферы порой увлекаются «расширением масштабов», не наладив оценочных процессов, а профессиональные оценщики, напротив, слишком тщательно устанавливают величину «чистого социального результата», забывая о местном контексте и особенностях выхода на широкие аудитории. Эксперты Фонда «Один акр» (One Acre Fund), который поддерживает фермеров в Восточной Африке, предлагают воссоединить стремления НКО с точностью научной практики.

Сегодня фонд One Acre Fund обслуживает более 200 000 фермеров и постоянно расширяет аудиторию потребителей услуг. Чтобы не усомниться в правильном выборе курса, организация фиксирует объемы полученного урожая и сопоставляет их с результатами контрольной группы

---

[2] Информация об истории создания данного инструмента приведена в статье «**Классификация результатов социальных преобразований: начало большого пути**», опубликованной в Дайджесте № 5 (47), май 2014 г. Архив: http://ep-digest.ru/

«новичков». В целом система фонда, призванная обеспечить принятие оптимальных решений, выглядит следующим образом:

- Научно исследовательская деятельность подразделяется на два направления: (1) разработка и экспериментальная проверка новых продуктов для клиентов, и (2) поиск возможностей для широкого внедрения инновационных решений.
- Стратегический план представляет собой сочетание инициатив, которые ориентируется (1) на получение лучшего результата для клиента, и (2) на расширение масштабов деятельности.
- Проводятся оценочные исследования, которые уделяют равное внимание (1) стоимости работ и практической отдаче в виде социальных результатов, и (2) вопросам широкого распространения новаций. Такой подход не раз помог фонду избежать инвестиций в дорогостоящие решения, не имеющие перспектив внедрения в существенных масштабах.

Фонду удалось структурировать свою работу и приблизиться к воплощению идеи эффективных социальных трансформаций благодаря партнерству с международной научно-исследовательской организацией IDinsight и Центром эффективной деятельности глобального масштаба (Center for Effective Global Action), действующим на базе Калифорнийского университета (The Unicersity of California, Berkley). А что касается практики всего сектора, то эксперты One Acre Fund предлагают фондам (a) настаивать на том, чтобы получатели финансирования уделяли больше внимания точным измерениям и задачам тиражирования успешного опыта, (b) поддерживать инициативы по развитию оценочной практики, и (c) соответствующим образом менять собственные подходы к проверке информации (due-dilligence) и экспертизе социально значимых проектов.

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

VI. СТРАТЕГИЯ

1) КОНТЕКСТ РАЗВИТИЯ ФИЛАНТРОПИИ МЕСТНОГО УРОВНЯ

В 2014 году Фонд Кливленда (The Cleveland Foundation) - первый американский фонд местного сообщества – празднует свой сотый день рождения. К этому знаменательному юбилею Институт Monitor приурочил выпуск сборника «Дальнейшая судьба местной филантропии?» (What's Next for Community Philanthropy?), который поможет игрокам данной сферы сориентироваться в динамичном контексте и правильно проложить дальнейший маршрут.

Представляя данную публикацию, исполнительный директор Глобального фонда поддержки фондов местных сообществ GFCF (The Global Fund for Community Foundations) Дженни Ходжсон (Jenny Hodgson) заострила внимание читателей на некоторых моментах и фактах стратегического значения:

- *Новое толкование термина «местная филантропия» (CF – community philanthropy).* Составители сборника отмечают, что ключевыми субъектами CF, безусловно, являются фонды местных сообществ (ФМС), но если поставить во главу угла институциональную форму, то круг организаций окажется слишком ограниченным и не особо влиятельным даже в США и в Канаде, где зарегистрировано больше всего ФМС. На протяжении многих лет международные лидеры данной сферы (такие, например, как Глобальный фонд GFCF) постоянно разъясняли, что на их орбите также вращаются «женские фонды, грант-мейкеры местного уровня, экологические фонды и т.д.». Может стоит узаконить более «инклюзивное» толкование термина и официально двигаться дальше широким фронтом?!
- *Мир стал «глобальным» окончательно и бесповоротно.* Работая на местном уровне, очень легко погрузиться в повседневность и превратиться в одинокий остров. Авторы вошедших в сборник эссе советуют не забывать о том, что мы живем во взаимосвязанном мире, где волны

тенденций мирового масштаба быстро добираются до отдаленных берегов, и меняют стиль жизни и характер взаимодействия в местных сообществах.

- *ФМС – большие специалисты по поддержке широкого спектра тематических направлений*. Деятельность ФМС иногда критикуют за «отсутствие фокусировки» и «распыление ресурсов». Но этот скептицизм возникает из-за неверного представления о компетенциях, знаниях и практике местных фондов. Достойным ответом на критику является ряд статей, посвященных опыту формирования программных кластеров, взаимодействия с разными группами населения, и применения различных подходов, благодаря которым ФМС успешно стимулируют развитие «подопечных» территорий на протяжении многих лет.
- *Изучение опыта коллег – большое дело*. Сборник содержит множество «Интересных находок» (Bright Spots) – удачных практик, которые помогли местным филантропическим институтам преодолеть ограничения или трудности, связанные с привлечением ресурсов, развитием связей с разными сегментами сообщества и т.д. Ценность этих историй заключается в том, что в них озвучены простые универсальные решения, которыми могут воспользоваться любые организации в любой стране.

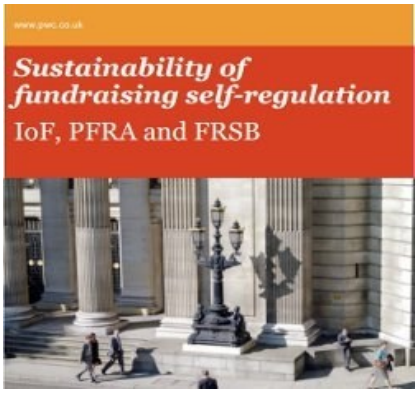
Имея отчетливое представление о контексте деятельности и глобальных тенденциях, игроки сферы CF смогут изменить долгосрочные стратегии, сохранить свои позиции и усилить влияние на общественные процессы. Каждая организация выберет свой путь, но очень важно, чтобы в дальнейшей работе обязательно присутствовали атрибуты современного открытого мира – взаимодействие, солидарность и сотрудничество.

Источник: Latest from Alliance, http://philanthropynews.alliancemagazine.org/2014/07/08/whats-next-for-community-philanthropy/

VII. ФАНДРАЙЗИНГ

1) НОВЫЙ ЖИЗНЕННЫЙ УКЛАД ДЛЯ «САМОРЕГУЛИРУЮЩИХ» ОРГАНИЗАЦИЙ

По заказу трех инфраструктурных организаций сферы британского фандрайзинга эксперты консалтинговой организации PwC (PricewaterhouseCoopers) провели исследование и пришли к выводу, что систему саморегулирования, призванную обеспечивать добросовестный подход к практике сбора благотворительных ресурсов, стоит немного подкорректировать.



Отчет PwC является ответом на предложение парламентария Лорда Ходжсона (Lord Hodgson) о слиянии организаций-заказчиков исследования - Общественной ассоциации по регулированию деятельности в сфере фандрайзинга (PFRA - The Public Fundraising Regulatory Association), Совета по стандартам фандрайзинга (FRSB - The Fundraising Standards Board) и Института фандрайзинга (IoF - The Institute of Fundraising)[3]. Вопреки ожиданиям Ходжсона, эксперты решили, что радикальные структурные изменения вряд ли пойдут на пользу некоммерческим организациям и/или сектору в целом, и озвучили ряд рекомендаций по разработке единой стратегии саморегулировния, предполагающей выполнение следующих шагов:

- Совету FRSB необходимо создать онлайн портал для публичного освещения вопросов, связанных с привлечением благотворительных средств (со ссылками на сайты IoF и PFRA) и взять на себя ответственность за поддержание ресурса в актуальном состоянии.
- Эксперты PwC также считают, что команда FRSB могла бы оптимизировать выполнение своих повседневных задач и, в частности, (a) утвердить порядок обжалования ответов на обращения; (b) определить меры наказания / исключения постоянных нарушителей из состава членов

[3] С предысторией можно ознакомиться в статье «**Мнение британских парламентариев: система самоуправления в сфере фандрайзинга должна быть простой и понятной**», опубликованной в Дайджесте № 6 (48), июнь 2014 г. Архив: http://ep-digest.ru/

профессиональных объединений; и (c) разработать свод критериев, позволяющих оперативно выявлять «слабые места» в практике фандрайзеров-соискателей членства и направлять их на обучение в институт IoF.

- Ассоциации PFRA следует усилить работу по мониторингу деятельности фандрайзеров и активизировать сотрудничество с институтом IoF, чтобы обеспечить оперативный отклик на потребности сектора. Авторы отчета также допускают, что PFRA может продолжить свое существование в качестве подразделения или департамента IoF.
- Институту IoF, в свою очередь, предлагается (a) учредить должность независимого председателя комитета по стандартам, и (b) привлечь к обсуждению стандартов фандрайзинга ключевых стейкхолдеров и представителей широкой общественности.
- Всем трем организациям рекомендуется обсудить перспективы создания элементов общей инфраструктуры, таких как бэк-офис, «один на всех» специалист по коммуникациям и т.п.

PwC предполагает, что данные меры прояснят функции ключевых игроков сферы саморегулирования и повысят их авторитет в глазах государства и общества. Сами «виновники торжества» - FRSB, IoF и PFRA – полностью разделяют мнение экспертов: «Мы считаем, что отчет открывает широкий спектр возможностей для активизации работы, расширения зоны ответственности и укрепления позиций наших организаций».

Источники:
UKfundraising, http://www.fundraising.co.uk/2014/07/18/self-regulation-fundraising-broadly-ok-pwc-concludes/?mc_cid=f5ad5c2dc0
Civil Society Media Ltd, http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/17866/the_frsb_needs_to_innovate_self-regulation_review_recommends?utm_source=18%20July%202014%20Finance
http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/17865/public_fundraising_regulatory_association_could_become_part_of_the_iof_review_of_self-regulatin_recommends?utm_source=18%20July%202014%20Finance

VIII. ФИНАНСЫ

1) ИМЕЕТ ЛИ ОБЩЕСТВО ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О РЕАЛЬНЫХ ПОТРЕБНОСТЯХ И ФИНАНСОВОЙ ПРАКТИКЕ НКО?

«Как НКО должны распоряжаться благотворительными финансами?» и «Как организации действуют на самом деле?». Консалтинговая организация nfpSynergy предложила ответить на эти вопросы тысяче британских граждан и опубликовала результаты, с которыми стоит ознакомиться каждому лидеру НКО.

По итогам анализа полученных данных эксперты сделали выводы, которые должны пробудить в некоммерческих организациях неудержимое желание заняться разъяснительной работой и представить практику социально значимой деятельности в реальном свете:

- Общественность считает, что НКО должны расходовать на административные нужды не более 15% от своего дохода, но в действительности тратят в 2,5 раза больше - 37%. При этом 2/3 опрошенных (65%) сочли административными расходами зарплату директора организации, а 6% решили, что эта статья бюджета имеет непосредственное отношение к выполнению программ. Зарплата руководителя клинических исследований и расходы на управление добровольческой практикой тоже попали в разряд административных статьей, но только по мнению 45% респондентов. Зато оплата труда социального работника в лагере беженцев оказалась «программной» для 64% участников опроса.
- Что касается собственно программных расходов, то респонденты хотели бы, чтобы их доля была не менее 65%, но полагают, что реальный показатель не превышает 38%.
- Самыми близкими по значению оказались представления людей о затратах на фандрайзинг: 20% - желательные расходы, 26% - предполагаемые реальные затраты.

Учредитель и творческий директор nfpSynergy Джо Сакстон (Joe Saxton) прокомментировал результаты исследования следующим образом: «Люди явно завышают расходы на административный компонент и фандрайзинг, и занижают программные статьи. Поэтому благотворительные организации должны постоянно, убедительно и вдохновенно просвещать

доноров, добровольцев и представителей общественности, рассказывая им о своей работе. Эта деятельность должна ориентироваться на распространение сведений, которые повествуют не только о том, 'на что' НКО тратят деньги, но также поясняют, 'почему эти средства считаются израсходованными надлежащим образом'...».

Источники:
Civil Society Media Ltd, http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/17891/people_think_charities_spend_just_two-fifths_of_their_income_on_the_cause_research_shows?utm_source=24%20July%202014%20Finance#.U9D27CcaySM&sref=https://delicious.com/evdokimova/7.digest
nfpSynergy, https://nfpsynergy.net/press-release/public-thinks-charity-spending-admin-more-double-their-acceptable-level?utm_medium=email

IX. ПАРТНЁРСТВА И СЕТИ

1) КОЛЛЕКТИВНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ: КАК ИЗБЕЖАТЬ КОНФЛИКТА И ДОБИТЬСЯ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ

Эксперты американского инновационного партнерства Living Cities («Города для жизни») отмечают, что в процессе выполнения «инициатив коллективного воздействия» (collective impact), периодически «усиливается напряжение», которое при желании можно направить на «мирные» цели и использовать для дальнейшего поступательного развития.

- *«Смирение» против «гордыни»*. Смиритесь с тем, что у вас нет ответов на все вопросы. Коллективное воздействие (CI) - это механизм, позволяющий многим преданным делу лидерам обучаться ускоренными темпами и находить лучшие подходы к решению социальных проблем.
- *«Конструктивное взаимодействие между секторами» против «формализма»*. Построение межсекторных партнерств является ключевым элементом CI. Благодаря привлечению разных игроков CI сдвигает с мертвой точки решение сложных проблем, которые не решались годами. Но для этого недостаточно заключить соглашение о сотрудничестве и периодически координировать действия. CI требует включенного, заинтересованного участия всех вовлеченных субъектов.
- *«Честолюбивые» цели против «достижимых»*. Это противоречие можно устранить, если для каждого этапа CI правильно подобрать цель первого или второго типа. Для получения согласованных результатов в долгосрочной перспективе подойдет честолюбивая цель, а для промежуточных изменений – достижимая.

- *«Проверка гипотез» против «строгих обязательств»*. Получив бюджетное финансирование, участники социально значимой деятельности, как правило, утрачивают право на ошибку. Поэтому не стоит убеждать финансирующую сторону в том, что предлагаемая инициатива будет неизбежно успешной. Лучше обоснуйте потребность в «проверке перспективной гипотезы». Тогда «лицензия на провал» останется при вас.
- *«Ученики» против «экспертов»*. Вовлечь в обучающий процесс коллег из разных организаций не так-то просто, потому что многих партнеров приглашают в качестве обладателей уникального опыта и экспертных знаний. Таких людей трудно посадить за парту и заставить говорить о допущенных ошибках. Чтобы преодолеть этот барьер, необходимо создать атмосферу доверия, позволяющую людям открыто обсуждать то, что их действительно волнует.
- *«Точность» против «предписаний»*. Рано или поздно среди партнеров обязательно найдутся такие деятели, которые потребуют инструкций и регламентов для всех участников инициативы. Однако CI – это не предписание, а рецепт, который требует точной дозировки ингредиентов, особого температурного режима и конкретного промежутка времени на приготовление «блюда».

Вместе с тем, это еще и творческий процесс, который требует гибкости, способной обеспечить высокую оперативность принятия решений без снижения качества конечного «продукта».

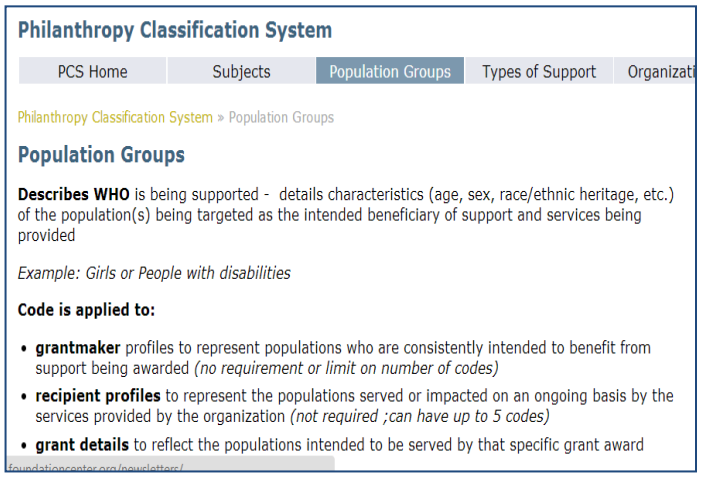
- *«Уникальное» против «индивидуального»*. На первый взгляд, все участники инициативы действуют по-разному и работают с разными целевыми аудиториями. Однако у каждого игрока всегда найдется уникальная практика, которую стоит изучить другим. Самое главное – внимательно прислушивайтесь к своим коллегам.
- *«Прочная сеть» против «индивидуальной силы»*. Формируйте «обучающиеся сообщества» (learning communities), которые многократно усиливают эффект коллективных действий. Для начала воспользуйтесь онлайн ресурсом Collective Impact Forum, который помогает приобретать новые знания в режиме реального времени. Сетевая структура идеально подходит для распространения информации об эффективных и неудачных практиках, и позволяет своевременно корректировать выбранный курс.

Источник: Collective Impact Forum, http://collectiveimpactforum.org/blogs/28291/8-yummy-tensions-collective-impact

X. ИНИЦИАТИВЫ

1) МНОГОГРАННАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ СУБЪЕКТОВ ФИЛАНТРОПИИ

82 000 американских частных фондов всегда держались особнячком и не могли поверить в то, что их уникальные миссии можно классифицировать. Тем не менее, Центр фондов (The Foundation Center) уверен в том, что с появлением новой Системы классификации общественно значимой деятельности (PCS - Philanthropy Classification System) несговорчивые филантропические институты смогут выбрать из многообразия направлений, терминов и параметров что-то подходящее для описания своей выдающейся работы.


Philanthropy Classification System

PCS Home | Subjects | Population Groups | Types of Support | Organizati

Philanthropy Classification System » Population Groups

Population Groups

Describes WHO is being supported - details characteristics (age, sex, race/ethnic heritage, etc.) of the population(s) being targeted as the intended beneficiary of support and services being provided

Example: Girls or People with disabilities

Code is applied to:

- **grantmaker** profiles to represent populations who are consistently intended to benefit from support being awarded *(no requirement or limit on number of codes)*
- **recipient profiles** to represent the populations served or impacted on an ongoing basis by the services provided by the organization *(not required ;can have up to 5 codes)*
- **grant details** to reflect the populations intended to be served by that specific grant award

Бета-версия системы PCS[4], которая уже действует в тестовом режиме и получает рекомендации заинтересованных пользователей, существенно отличается от устаревшей Национальной таксономии организаций с льготным налоговым статусом (NTEE - National Taxonomy of Exempt Entities), созданной в начале 1980-х годов и сохранившейся до сегодняшнего дня в первозданном виде. Новый продукт использует множество терминов и параметров, отражающих особенности текущего момента, с помощью которых можно сортировать сведения по содержанию деятельности, целевым аудиториям, видам сделок, стратегиям и т.д. Для организации информации разработчики системы использовали разные способы, одним из которых является Visual Navigator, позволяющий получать информацию в удобном для восприятия формате. Президент Центра фондов Брэд Смит (Brad Smith) считает PCS важнейшим сегментом формирующейся информационной системы филантропии 21 века, которая поможет фондам сравнивать свои показатели с отраслевыми данными, заниматься оперативным поиском единомышленников и партнеров, совершенствовать стратегии и повышать эффективность своих программ. А Центр фондов, в свою очередь, предложит своим пользователям такие варианты работы с данными, которые смогут удовлетворить самые изысканные информационные запросы.

Источник: Philanthropy News Digest, http://pndblog.typepad.com/pndblog/2014/06/google-loves-taxonomy.html?utm_source=feedburner

---

[4] О данной разработке также можно прочитать в статье «**Обновление классификации социальных преобразований: преимущества и перспективы**», опубликованной в Дайджесте № 7 (49), июль 2014 г. Архив: http://ep-digest.ru/

XI. КОММУНИКАЦИИ

1) ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В НКО-СЕКТОРЕ - 2014

Американская сеть NTEN (The Nonprofit Technology Network) опубликовала восьмой ежегодный Отчет о кадровом и ресурсном обеспечении цифровых технологий в некоммерческих организациях (The Nonprofit Technology Staffing and Investments Report). Документ показывает, что значение технологий 21 века для сферы социальных преобразований до конца не осознается.

Основываясь на результатах опроса 781 НКО, авторы отчета сделали следующие основные выводы:

- Для приобретения оргтехники, программного обеспечения и обращения за консультациями к экспертам сферы информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) некоммерческие организации в среднем предусмотрели 114 443 доллара - всего 3,2% от общей суммы бюджета на 2014 год. В зависимости от размера НКО, данный показатель варьировался в пределах от 10 530 до 432 214 долларов.
- В штате НКО ИКТ-персонал в среднем заполняет 4,5 ставки. При этом каждый специалист работает с серьезной нагрузкой - оказывает поддержку примерно 30 сотрудникам.
- Чуть более 2/3 опрошенных организаций сообщили о том, что их стратегические планы включают «технологические компоненты», но отдачу от вложений в ИКТ оценивает только половина НКО.
- 12% НКО считают себя «технологическими лидерами», но что касается инфраструктуры ИКТ, то ее сочли стабильной и/или функциональной не более 50% респондентов. Все остальные участники опроса практически не пользуются цифровыми технологиями, либо не могут обеспечить надлежащую поддержку внутренней системы.

В целом, объем затрат на ИКТ по сравнению с предыдущим годом особо не изменился, и заметного прогресса в практике применения современных технологий в социальной сфере пока не наблюдается. Очевидно, что НКО-сектору есть куда расти.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Average-Nonprofit-Spends-32-/147941/?cid=pw

2) ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ НАВЫКИ ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО «НОВЫМ МЕДИА»

Авторы «Пособия по фандрайзингу для НКО: мобильные технологии на службе общества» (Mobile for Good: A How-To Fundraising Guide for Nonprofits) предлагают ознакомиться со списком компетенций и качеств, которыми должны обладать менеджеры по работе с медийным инструментарием, способные внести ощутимый вклад в выполнение миссии НКО.

- *Творческое мышление*. В роли источников вдохновения могут выступать удачные блоги и виртуальные кампании коллег по сектору, а ускоренные темпы развития технологий должны пробуждать интерес и азарт. Придерживайтесь коммуникационной стратегии, но всегда оставляйте пространство для эксперимента и поиска новых решений.
- *Хорошие райтерские навыки*. Менеджер по медиа – это не только техническая, но и райтерская должность. Умение точно, кратко и грамотно излагать идеи – существенное достоинство специалиста и значительный бонус для имиджа НКО. Создание качественного контента – важнейшая задача сегодняшнего дня!
- *Опыт*. Не перекладывайте общение в социальных медиа на молодых волонтеров и стажеров. Чтобы правильно преподнести информацию о социально значимой деятельности, необходимо знать историю создания веб-сайта и хорошо разбираться в специфике онлайн фандрайзинга и некоммерческих коммуникаций.
- *Редактирование фото и видео*. Эти навыки всегда являются следствием работы с программным обеспечением (ПО) и фото / видеокамерой. Создавайте условия для регулярной практики.

- *Знание HTML*. Чтобы на сайте появились иконки социальных сетей, кнопка «Сделать пожертвование», электронный бюллетень и т.д., ваш медийный менеджер должен быть знатоком HTML. Если этот навык отсутствует, то в плане развития сотрудника такой тренинг должен стоять на первом месте.
- *Умение выполнять сразу несколько задач*. Менеджер новых медиа должен быть готов к одновременной работе в 5-10 социальных сетях, к применению инструментария для мобильных устройств, обновлению веб-сайта, созданию электронной новостной ленты и т.д.
- *Гибкость*. Социальные и мобильные медиа постоянно меняются, и некоммерческим организациям воспрещается «залипать в древнем формате». Решение этой важной задачи будет зависеть от вашего медийного гуру.
- *Знания*. Чтобы вести блоги на высоком уровне, ваш представитель в виртуальном мире должен быть на пике событий, следить за новинками и профессиональными дискуссиями.
- *Формирование сообщества*. Этот ценный навык помогает заинтриговать и завлечь на орбиту НКО множество людей, представляющих разные группы стейкхолдеров. А чтобы структурировать эту деятельность, необходима обдуманная стратегия, определяющая тематические направления и приоритетные формы общения с аудиторией.
- *Лидерство*. Чтобы коммуникации НКО постоянно прогрессировали, менеджер новых медиа должен обладать качествами лидера – озвучивать новые идеи (в том числе, перед широкой аудиторией), видеть перспективы, предлагать новые форматы и сценарии взаимодействия с донорами и сторонниками, и добиваться поддержки в своем коллективе.

Источник: Nonprofit Tech for Good, http://www.nptechforgood.com/2014/07/14/10-must-have-skills-for-nonprofit-new-media-managers/

XII. ЛИДЕРСТВО И HR

1) ВЫПУСКНИКИ БИЗНЕС-ШКОЛ ЖЕЛАЮТ РАБОТАТЬ В СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННЫХ КОМПАНИЯХ

По данным американского делового еженедельника BusinessWeek, сразу после прощания с альма-матер 42% вчерашних студентов приступают к поиску работы, проявляя повышенный интерес к варианту «два в одном» - возможности приносить пользу бизнесу и обществу. Однако таких рабочих мест в корпорациях пока маловато.

Учебные планы университетских школ бизнеса постоянно совершенствуются, и благодаря этому стремление студентов к общественно полезной деятельности и личному вкладу в решение социальных проблем (наряду с получением прибыли для бизнеса / работодателя) постоянно усиливается. Если раньше программы MBA ориентировались на подготовку специалистов для традиционных корпораций, то сегодня потребители образовательных услуг хотят знать, каким образом их «знания для бизнеса» могут послужить решению сложных проблем современного общества – преодолению бедности, обеспечению людей чистой водой, сохранению окружающей среды и экономическому развитию. Опрос, проведенный международной организацией Net Impact (и увенчавшийся публикацией отчета «Необычный бизнес» / Business as Unusual), показал, что для 70% из 3 300 выпускников поиск работы, позволяющей удвоить КПД таланта («бизнес-общество»), является задачей номер один. Для осуществления своей мечты они готовы согласиться на зарплату, которая будет на 15% ниже рыночной. Тем не менее, соответствующих предложений со стороны корпораций практически не поступает. Рекрутинговые агентства по-прежнему ищут для своих клиентов маркетологов, специалистов по инвестициям, информационным технологиям и т.д. Но «гибридный» кадровый резерв уже начал формироваться, и теперь будет настойчиво искать применения своим многогранным дарованиям. И будет лучше, если корпорации не останутся безучастными к запросам молодежи, и начнут действовать следующим образом:

- сформируют благоприятный микроклимат для инноваций и творчества, и предложат своим сотрудникам разнообразные формы социально значимой деятельности;

- будут оценивать эффективность программ корпоративной гражданственности и постоянно совершенствовать социальную стратегию и тактику;
- создадут условия, при которых сотрудники смогут применять компетенции социального сектора для решения задач основного бизнеса.

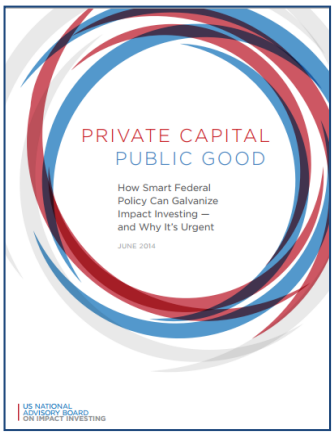
Иными словами, если знания, предназначенные для бизнеса, могут служить обществу, то и социальные навыки тоже могут использоваться в интересах корпораций. Это значит, что ожидания «продвинутых» выпускников не противоречат политике делового мира, и со временем, безусловно, получат желаемый отклик. Но чем скорее, тем лучше!

Источник: LinkedIn://www.linkedin.com/today/post/article/20140625164636-26272579-mbas-elusive-pursuit-of-social-good?_mSplash=1

XIII. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

1) США УЛУЧШАЮТ КЛИМАТ ДЛЯ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

«Инвестиции, содействующие общественным изменениям» (impact investing), являются источником заемного капитала для организаций и предприятий, которые стремятся получать доходы в процессе создания социальных и экологических благ. Чтобы ускорить распространение столь ценной для общества инвестиционной практики, официальный Вашингтон развернул бурную деятельность.



1. Американский Национальный консультативный совет (NAB - The 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). Данный документ содержит рекомендации для политиков и законотворцев, которые должны обеспечить новой форме поддержки социальных преобразований благоприятные условия для развития[5].
2. NAB рассчитывает на то, что Налоговая служба США (The Internal Revenue Service) подкорректирует требования, создающие препятствия для частных фондов. Дело в том, что до сегодняшнего дня фондам разрешалось предоставлять «программные инвестиции» (PRIs - program-related), а также «инвестиции, содействующие выполнению миссии» (MRIs - mission-related). Что касается «социальных инвестиций» (СИ), то они пока занимают промежуточное положение и, соответственно, воспринимаются как рискованные. В связи с этим Казначейский департамент США (The Treasury Department) решил выпустить специальные инструкции, которые помогут фондам приступить к освоению новой инвестиционной практики без опасения нарушить закон.
3. NAB приветствует принятие Закона о реинвестициях в сообщества (The Community Reinvestment Act), реализацию Программы налоговых кредитов для новых рынков (The New Markets Tax Credit), и создание Фонда содействия распространению механизма оплаты за успех (The Pay for Success Incentive Fund). Благодаря данным инициативам, в США последовательно формируется поддерживающая инфраструктура и экосистема социальных инвестиций.
4. Продолжается дискуссия по поводу социальных облигаций (SIBs - social impact bonds), которые также называют «оплатой за успех». Чтобы поддержать эту практику, Фонд социальных инноваций (The Social Innovation Fund) и Фонд Лоры и Джона Арнольд (The Laura and John Arnold Foundation) решили профинансировать тренинги для нормотворцев и руководителей некоммерческих организаций, а государственные официальные лица представили новый Закон о социальных облигациях (The Social Impact Bond Act).

Источник: Council on Foundations, http://www.cof.org/blogs/re-philanthropy/2014-06-30/5-things-your-foundation-should-know-about-future-impact-investing

---

[5] О мерах по расширению американского рынка СИ также читайте в статье «**Государственно-частное партнерство для развития социальных инвестиций**», опубликованной в Дайджесте № 9 (51), сентябрь 2014 г. Архив: http://ep-digest.ru/

XIV. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО

1) ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО: ПОДСЧИТЫВАЙТЕ ТО, ЧТО ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ

В честь Дня добровольца Национальная служба здравоохранения Соединенного Королевства (NHS - National Health Service) сообщила о том, что стоимость работ, выполненных ее волонтерами, составила 500 млн фунтов стерлингов. О том, насколько подобные цифры пропагандируют или, наоборот, умаляют значение безвозмездной работы для общества, размышляет консультант и тренер Роб Джексон (Rob Jackson).

Эксперт отмечает, что менеджеры волонтерских инициатив и иные участники движения доброй воли используют подобную информацию, чтобы приблизительно понять, на какую сумму добровольцы оказали услуги той или иной организации, либо показать донору ценность программы или проекта. Но дело в том, что в подобных расчетах количество отработанных часов обычно умножается на некую «условную зарплату», которая не является точной, и размывает представления как о социальных, так и об экономических результатах деятельности. Отсюда проистекают две проблемы:

1. Создается впечатление, что если, к примеру, какая-либо организация заменит постоянных сотрудников добровольцами, то сможет сэкономить кучу денег. В реальности все не так просто, но у людей, трудоустроенных в социальном секторе, может сформироваться отрицательное отношение к волонтерам.
2. Отвлекается внимание от сути добровольчества, которое приносит пользу конкретным людям, некоммерческим организациям и самим волонтерам. Однако экономические расчеты на основе условной зарплаты оставляют социальные результаты работы добровольцев за кадром.

В качестве альтернативы Роб Джексон предлагает использовать следующий алгоритм действий:

- Выясните, сколько, например, сэкономит государство, если молодой преступник не станет рецидивистом (такой информацией должны располагать органы власти).
- Определите эффективность добровольческой программы в сфере профилактики молодежной преступности (например, предотвращение возврата в криминальную среду на 60%).
- Пользуясь информацией по двум предыдущим позициям, вычислите стоимость работ, проделанных добровольцами.

Этот алгоритм, возможно, не так прост по сравнению с умножением часов на условную зарплату, но зато общество сможет узнать о подлинном вкладе добровольцев в социальные преобразования и будет приветствовать развитие и финансирование подобных программ.

Источник: Third Sector, http://robjackson.thirdsector.co.uk/2014/07/02/volunteering-measuring-what-counts/