Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 11 (53), ноябрь 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. GR 5

1) Чтобы влиять на правительство, нужна независимость 5
Британская Национальная коалиция сторонников независимых действий (NCIA - The National Coalition for Independent Action) опубликовала отчет, в котором говорится о том, что «зонтичные» организации Третьего сектора утратили независимость, и не смогли воспрепятствовать сокращению государственного финансирования социальной сферы.
2) Государственный грант-мейкинг неэффективен 5
Британская национальная аудиторская организация (NAO – The National Audit Office) опубликовала отчет, в котором говорится о том, что государственная практика распределения грантов не предусматривает изучения передового опыта, и не оправдывает ожиданий Третьего сектора.

II. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ 6

1) Вклад корпораций в развитие общества - 2013: денежных пожертвований больше не стало .. 6
Ежегодный опрос, проведенный газетой The Chronicle of Philanthropy (США), показал, что в 2013 году 70 крупнейших американских компаний увеличили объем денежных пожертвований всего на 3%, в то время как нефинансовая поддержка социальных инициатив возросла на 22,8%. Причины столь явных отличий в динамике двух важных показателей анализируют эксперты издания.
2) Благотворительность бизнеса: публичная отчетность имеет значение 7
Британский фонд CAF (The Charities Aid Foundation) сообщил о том, что компании, входящие в индекс FTSE 100, в период с 2007 по 2012 гг. удвоили объемы корпоративных пожертвований. Однако в силу отсутствия единых требований к содержанию, периодичности и качеству отчетности о филантропической практике корпораций, общественность по-прежнему не осведомлена о реальном вкладе бизнеса в общественный прогресс.

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ 7

1) Новый инструмент для самостоятельной отчетности НКО: мнения «за» и «против» 7
Федерация некоммерческих организаций, пользующихся услугами профессиональных фандрайзеров (DMANF - The DMA Nonprofit Federation; США), разработала новый онлайн инструмент – «дэшборд подотчетности», в котором НКО могут отражать подробные сведения о работе с донорами и полученных доходах. Однако «сторожевые организации» (watchdogs) утверждают, что для обеспечения прозрачности данная мера является недостаточной.
2) «Обет прозрачности» - новый этап борьбы с процентом накладных расходов 8
В ходе ежегодной конференции члены объединения международных некоммерческих организаций InsideNGO (США) приняли обязательства о полном раскрытии финансовой информации, имеющей отношение к административному компоненту их деятельности (Overhead Pledge). Основные задачи данной акции – создание условий для открытого диалога с донорами, и формирование объективного представления о практике и потребностях НКО.
3) Пропаганда прозрачности среди вьетнамских НКО 9
В 2014 году вьетнамский Центр изучения управленческих технологий и проблем устойчивого развития (MSD - The Research Centre for Management and Sustainable Development) в сотрудничестве с зарубежными партнерами провел первую церемонию награждения «самой прозрачной НКО». Об этой инициативе, нацеленной на укрепление авторитета и позиций НКО-сектора в обществе, рассказывают специалисты центра.

IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ 10

1) Оценка – стратегический инструмент системных изменений 10
В руках мастеров филантропического сообщества оценочная практика становится стратегическим инструментом социальных преобразований. Об этом свидетельствует доклад «Усиление воздействия на общество с помощью оценки» (Expanding Impact Through Evaluation), подготовленный экспертами Фонда Дэвида и Люсиль Паккард (The David and Lucile Packard Foundation; США).

2) Мастерство оценки: как разглядеть социальный эффект на раннем этапе проекта 11
Жизненный цикл инновационных проектов социальной сферы, как правило, представляет собой череду краткосрочных инвестиций. Но при этом каждая финансирующая сторона желает видеть информацию об изменениях долгосрочного характера, которые можно наблюдать лишь через 3-5 лет. Стремясь найти компромиссное решение, эксперты британского фонда Nominet Trust предложили воспользоваться «щадящим подходом к оценке воздействия на общество» (Lean Social Impact Measurement), который основан на использовании «опережающих показателей».
3) Оценка социальной ценности: практика ответственного бизнеса 11
С момента регистрации социальной фондовой биржи SSE (Social Stock Exchange; Лондон, июнь 2013 г.) прошло совсем немного времени, но инвесторы не только обратили внимание на «бизнес, содействующий преобразованию общества» (social impact business), но и пожелали узнать, как выглядят социальные результаты его деятельности. Желая сориентировать компании в многообразии подходов к оценке и демонстрации устойчивых социальных изменений (impacts), эксперты подготовили подробный обзор оценочной практики.

V. СТРАТЕГИЯ 12

1) Понятие стратегии в сфере филантропии 12
Стратегическая филантропия – это точные приоритеты и цели, узнаваемость бренда, ориентация на устойчивые изменения, и постоянный поиск оценочных инструментов, адекватных задачам донора. Данная концепция является предметом бурных дискуссий уже более 10 лет, и за это время понятие стратегии приобрело столько оттенков, что в итоге утратило четкость очертаний. Американский эксперт Барбара Киббе (Barbara Kibbe) решила прояснить толкование термина и вернуть ему глубокий смысл.

VI. ФИНАНСЫ 13

1) Финансовые трудности НКО и варианты ответных действий для фондов 13
Американская ассоциация грант-мейкеров GEO, выступающая за эффективность институтов социальной сферы (Grantmakers for Effective Organizations), опубликовала статью «О деньгах» (On the Money), в которой озвучен список проблем финансового характера, возникающих у большинства некоммерческих организаций, а также серия рекомендаций по улучшению работы фондов и грантовых программ.
2) Добросовестное управление благотворительными ресурсами: мнение граждан Соединенного Королевства 14
Консалтинговая организация nfpSynergy (г. Лондон) опубликовала результаты опроса, в ходе которого более 1 000 взрослых британских граждан выбрали из предложенных вариантов те способы управления средствами доноров, которые, по их мнению, являются для некоммерческих организаций самыми подходящими и целесообразными.
3) Борьба с живучим процентом накладных расходов продолжается 14
Авторитетный американский консультант Дэн Палотта (Dan Pallotta) не первый год убеждает доноров, СМИ и общественность в том, что эффективность некоммерческих организаций не зависит от объема накладных расходов. Не дождавшись особых изменений, эксперт перешел к активным действиям – создал Совет по защите НКО (CDC - The Charity Defense Council) и помог ему разработать план крупного мероприятия по привлечению средств.

VII. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ 15

1) Формы сотрудничества в рамках коллективных инициатив 15
«Коллективное воздействие» (CI- Collective Impact), которое считается одним из самых перспективных подходов к решению сложных социальных проблем, основано на совместных действиях. Ассоциация «Грант-мейкеры за эффективность организаций» (GEO - Grantmakers for Effective Organizations; США) составила обзор основных форм сотрудничества, которые создают основу для партнерских действий, либо обеспечивают успех инициатив CI в долгосрочной перспективе.

VIII. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ 16

1) Социальная справедливость и цифровые технологии: нужна помощь фондов 16
В прошлом веке общественные движения начинались с дебатов на кухне, но со временем дискуссии переместились на мониторы компьютеров и смартфонов. В связи с этим авторы опроса, проведенного агентством Public Interest Projects (США), зачислили цифровую компетентность правозащитных организаций в разряд неоспоримых приоритетов, и предложили донорам обратить на это направление особое внимание.

IX. УПРАВЛЕНИЕ..... 17

1) Проблемы этики в благотворительных фондах: выплаты членам советов директоров 17
В 2003 году преподаватель Университета Джорджтауна (The Georgetown University; США) Пабло Айзенберг (Pablo Eisenberg) изучил финансовую информацию 238 фондов и выяснил, что 2/3 этих организаций выплачивают членам высших руководящих органов приличные гонорары: общий объем затрат по данной статье ежегодно составляет 44 млн долларов. Прошли годы, но ситуация не изменилась. Ученый анализирует причины, по которым проблема остается незримой, будучи у всех на виду, и призывает НКО-сектор возглавить этическую дискуссию.

X. ЛИДЕРСТВО и HR 18

1) Инвестиции в таланты – вклад в реализацию социально значимых миссий 18
По данным Центра фондов (The Foundations Center; США), в 2011 году НКО-сектор затратил на развитие персонала всего 0,03% от общего объема расходов или не более 29 долларов на человека, в то время как аналогичный показатель в сфере бизнеса оказался намного больше - 120 долларов. Чтобы активизировать процессы подготовки кадров в социальном секторе, консультанты организации ProInspire изучили опыт НКО и фондов, и подготовили обзор передовой практики.

XI. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ 19

1) «Частичное» внедрение инноваций в широких масштабах 19
Сообщество глобального развития работает вполне успешно, и на сегодняшний день может гордиться созданием целой индустрии «бережливых инноваций» (frugal innovationы). Однако распространяются новинки не слишком активно. В качестве выхода из ситуации эксперты предложили фиксировать не все, а только ключевые параметры новых разработок, которые можно воспроизводить в разных контекстах с минимальными изменениями.
2) Эволюция «преобразующих инвестиций» в Индии 20
Инвесторы, нацеленные на содействие общественным преобразованиям (impact investors), за последние 14 лет вложили в индийские предприятия порядка 1,5 млрд долларов. В масштабах планеты это немного, но для растущей экономики - большой прогресс: в 2000 году объем так называемых «преобразующих инвестиций» (ПИ) в стране не превышал 1,7 млн долларов, а в 2011-ом приблизился к отметке в 250 млн. Индийский опыт ПИ анализируют эксперты консалтинговой организации Intellecap (г. Хайдерабад).

XII. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО 21

1) Обзор добровольческой практики и советы для менеджеров 21
Основываясь на результатах исследований, американский эксперт и тренер Дьюк Хаддад (Duke Haddad) подготовил для сотрудников НКО обзор добровольческой практики и серию рекомендаций по управлению волонтерскими проектами.

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ: КЕЙС..... 22

Эффективный альтруизм: как изменить мир в условиях ограниченных ресурсов 22
Несколько лет назад группа студентов, изучающих философию, математику и финансы, решила обсудить в онлайн чате волнующий вопрос – Как оказать максимальную помощь максимальному числу людей? Так возникло движение за «эффективный альтруизм» (effective altruism). Его активисты стремятся к хорошим заработкам и ограничивают личные расходы, чтобы пожертвовать как можно больше средств на добрые дела. А в качестве получателей помощи они выбирают благотворительные организации, которые лучше всех справляются с решением самых острых мировых проблем, затрагивающих жизни миллионов людей.

I. GR

1) ЧТОБЫ ВЛИЯТЬ НА ПРАВИТЕЛЬСТВО, НУЖНА НЕЗАВИСИМОСТЬ

Британская Национальная коалиция сторонников независимых действий (NCIA - The National Coalition for Independent Action) опубликовала отчет, в котором говорится о том, что «зонтичные» организации Третьего сектора утратили независимость, и не смогли воспрепятствовать сокращению государственного финансирования социальной сферы.

Авторы документа проанализировали действия и позиции шести организаций – Национального совета добровольных объединений (NCVO - The National Council of Voluntary Organisations); Ассоциации руководителей добровольных объединений (ACEVO – The Association of Chief Executives of Voluntary Organisations); Национальной ассоциации добровольных и местных движений (NAVCA – The National Association for Voluntary and Community Action); сети объединений местного уровня Locality; некоммерческой организации Clinks, представляющей интересы институтов сферы криминальной юстиции; и ассоциации Homeless Link, объединяющей организации помощи бездомным. Вывод оказался весьма суровым: данные институты настолько приблизились к политическим кругам, что отстаивать интересы сектора уже не спешат. Эксперты NCIA отмечают, что в ситуации, когда коалиционное правительство пытается ограничить социальные льготы и приветствует приватизацию социальных услуг, благотворительные организации должны «вспомнить о социальной справедливости и вновь заявить о своей лидирующей роли в сфере социально-экономического развития и охраны окружающей среды». Именно об этом, видимо, забыли зонтичные организации, которые попытались отстоять государственное финансирование для своих членов, поборолись за высокие зарплаты для руководителей НКО, но полностью проигнорировали интересы конечных благополучателей. Однако самой суровой критике Коалиция NCIA подвергла ассоциации NCVO и ACEVO, которые слишком вдохновляются «иллюзией влияния» и «не доносят до властей всей правды о реальном положении дел в обществе». Очевидно, что эксперты по вопросам независимости не пытались скрыть разочарования в лидерах, которые в ответственный момент не выполнили своего высокого предназначения.

Источник: Civil Society Media Ltd,
http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/18046/umbrella_bodies_have_failed_to_resist_government_agenda_for_the_sector?utm_source=26%20August%202014%20Finance

2) ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГРАНТ-МЕЙКИНГ НЕЭФФЕКТИВЕН

Британская национальная аудиторская организация (NAO – The National Audit Office) опубликовала отчет, в котором говорится о том, что государственная практика распределения грантов не предусматривает изучения передового опыта, и не оправдывает ожиданий Третьего сектора.

Авторы документа сообщают о том, что благотворительным организациям поступает всего 2,76 млрд фунтов стерлингов или 1% от общего объема государственных грантов (61 млрд фунтов). Картина грант-мейкинга неоднородна и неэффективна: около 1 100 государственных учреждений и программ - которые не обмениваются опытом, не повышают квалификацию и не координируют действия - поддерживают около 850 000 субъектов, среди которых представлены некоммерческие организации, частные компании и физические лица. Некоторые представители этой обширной аудитории умудряются одновременно получать гранты из более 10 источников, и при этом прекрасно справляются с разными требованиями организаторов конкурсов. Это значит, что правительство не осведомлено о том, кто получает львиную долю его ресурсов, и какова природа такой зависимости от бюджетного финансирования. Соответственно, на сегодняшний день гранты нельзя назвать инструментом реализации приоритетов государственной политики. По расчетам Национального надзорного органа (The National Fraud Authority), нарушения в сфере грант-мейкинга ежегодно обходятся налогоплательщикам в 515 млн фунтов, составляющих пятую часть от тех средств, которые

поступают в некоммерческий сектор. Старший аналитик Национального совета добровольных объединений (NCVO - The National Council of Voluntary Organisations) Эндрю О'Брайен (Andrew O'Brien) отмечает, что гранты являются для благотворительных организаций очень важным ресурсом, однако за последнее время их общий объем сократился практически в два раза. В связи с этим он отметил, что если правительство доверяет знаниям и опыту НКО, то финансирование в виде грантов стоит оптимизировать и сохранить.

Источник: Civil Society Media Ltd, http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/17766/government_grant-giving_inefficient_and_fragmented_says_nao?utm_source=3%20July%202014%20Finance

II. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

1) ВКЛАД КОРПОРАЦИЙ В РАЗВИТИЕ ОБЩЕСТВА - 2013: ДЕНЕЖНЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ БОЛЬШЕ НЕ СТАЛО

Ежегодный опрос, проведенный газетой The Chronicle of Philanthropy (США), показал, что в 2013 году 70 крупнейших американских компаний увеличили объем денежных пожертвований всего на 3%, в то время как нефинансовая поддержка социальных инициатив возросла на 22,8%. Причины столь явных отличий в динамике двух важных показателей анализируют эксперты издания.

- *Целевая филантропия.* В ходе опроса исследователи установили следующие факты:
  - Компания Walmart, которая в 2013 году стала самым щедрым поставщиком благотворительных финансов для НКО-сектора, снизила объем денежной помощи некоммерческим организациям на 9%; финансовый холдинг Wells Fargo, оказавшийся на втором месте, снизил аналогичный показатель на 12%; а энергетическая корпорация Chevron, занявшая третью строку в рейтинговой таблице - на 4,5%.
  - 16 компаний-респондентов в 2013 году пожертвовали на благотворительность более 100 млн долларов, а в 2012 году таких «самых щедрых» организаций было только 13.
  - Общий объем благотворительных взносов (как финансовых, так и нефинансовых) увеличился на 17,2% (или на 18,7 млрд долларов). При этом объем помощи «в натуральном выражении», предоставленной тремя лидерами общего рейтинга – компаниями Halliburton, Pfizer и Merck - составил 90%.

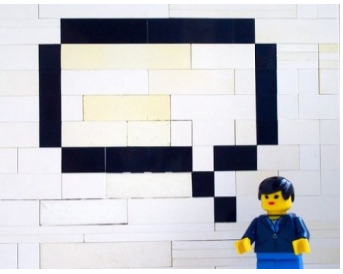
  В целом ситуация выгладит так: американские корпорации постепенно отказываются от практики малых разрозненных грантов, перемещают акцент на крупные долгосрочные обязательства, имеющее непосредственное отношение к их основной деятельности, и запускают программы корпоративного добровольчества.
- *Вовлечение работников компаний в социально значимую деятельность.* Крупный бизнес США стремится к тому, чтобы среди его ресурсов в поддержку НКО были представлены услуги высокого качества (на условиях pro bono), которые благотворительные организации не смогли бы получить при иных обстоятельствах. Компания General Electric (GE), например, в течение последних пяти лет вложила в создание медицинских центров для населения почти 48 млн долларов, а сотрудники корпорации поддержали эту программу в качестве волонтеров, посвятив оказанию профессиональных услуг 420 000 часов.
- *Софинансирование благотворительных пожертвований сотрудников* давно стало распространенным явлением. Производитель медицинского оборудования Medtronic, например, софинансирует пожертвования, превышающие 50 000 долларов, которые работники компании перечисляют по своему усмотрению в пользу некоммерческих организаций разных стран. Действуя подобным образом, организация увеличивает число сотрудников, действующих по всему миру в качестве «личных послов филантропии компании Medtronic».
- *Приоритеты бизнеса.* Помимо этого, команда Medtronic пересмотрела стратегию корпоративного фонда, сократив широкий спектр тематических направлений до нескольких приоритетов, связанных с повышением качества медицинских услуг для малоимущих, и открывающих дополнительные преимущества для основного бизнеса. Подобным образом сегодня действуют многие компании.

- *Консервативный подход*. Многих акционеров раздражает тот факт, что компании «сидят на денежном мешке» или выкупают собственные акции вместо того, чтобы инвестировать ресурсы в развитие новых направлений бизнеса. Консерватизм корпораций нередко огорчает и некоммерческие организации, потому что крупные компании, как правило, верстают свои благотворительные бюджеты, руководствуясь установленным минимумом в размере 5% от прибыли. И получается следующее: если бизнес растет, то, значит, увеличивается поддержка НКО-сектора; бизнес идет на спад, и благотворительность тоже выходит из моды.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Corporate-Profits-Surge-but/147679/

2) БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ БИЗНЕСА: ПУБЛИЧНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ

Британский фонд CAF (The Charities Aid Foundation) сообщил о том, что компании, входящие в индекс FTSE 100, в период с 2007 по 2012 гг. удвоили объемы корпоративных пожертвований. Однако в силу отсутствия единых требований к содержанию, периодичности и качеству отчетности о филантропической практике корпораций, общественность по-прежнему не осведомлена о реальном вкладе бизнеса в общественный прогресс.



Чтобы структурировать отчетность и обеспечить частный сектор методиками расчета вклада в развитие общества, рабочая группа London Benchmarking Group (LBG) выпустила специальное пособие, однако многие корпорации им не воспользовались. В силу данного обстоятельства характер социальных инициатив бизнеса (коммерческий или некоммерческий), содержание программ и польза, полученная целевыми аудиториями, остаются для общества тайной за семью замками. В частности, опрос 2 066 взрослых граждан Соединенного Королевства, проведенный по заказу фонда CAF, показал, что большинство респондентов уверено в том, что благотворительностью занимаются не более 36% компаний, в то время как филантропия давно заняла свое законное место в жизни 98% корпораций. При этом люди считают самыми щедрыми именно те организации, которые работают в непосредственном контакте с потребителями, хотя самые значительные вливания в сообщества осуществляет финансовый сектор. Поэтому финансовым корпорациям следует объединить усилия и выработать единый подход к информированию внешних стейкхолдеров о своей социально значимой деятельности и положительных изменениях в окружающем контексте. Даже сейчас, когда отчетность несовершенна, деловой мир получает от своих добрых дел значительные преимущества. CAF, например, сообщает о том, что 87% компаний, которые оценивают социальный компонент своей деятельности, значительно улучшили репутацию, а 64% корпораций повысили лояльность потребительской аудитории. Исследователи также отмечают, что для половины опрошенных граждан продукты и услуги социально ответственных компаний считаются более желанными по сравнению с другими рыночными аналогами. Вот такие заманчивые перспективы открывает благотворительность, когда ее результаты известны обществу. Так почему бы не оценить то, что уже сделано, и не поделиться с заинтересованной аудиторией своими выводами?!

Источник: City Philanthropy, http://www.cityphilanthropy.org.uk/news/corporate-giving-why-financial-sector-needs-put-its-mouth-where-its-money

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

1) НОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ОТЧЕТНОСТИ НКО: МНЕНИЯ «ЗА» И «ПРОТИВ»

Федерация некоммерческих организаций, пользующихся услугами профессиональных фандрайзеров (DMANF - The DMA Nonprofit Federation; США), разработала новый онлайн инструмент – «дэшборд подотчетности», в котором НКО могут отражать подробные сведения о работе с донорами и полученных доходах. Однако «сторожевые организации» (watchdogs) утверждают, что для обеспечения прозрачности данная мера является недостаточной.

Представителей наблюдательных организаций (таких как BBB Wise Giving Alliance, Charity Watch, Charity Navigator и др.) смущает тот факт, что НКО вносят информацию самостоятельно. «Нет

никакого независимого взгляда или анализа, который помог бы донорам правильно проинтерпретировать полученные данные, - так пояснила причину сомнений Сандра Миниутти (Sandra Miniutti), вице-президент по маркетингу агентства Charity Navigator. – В итоге не понятно, чем отличаются эти дэшборды от диаграмм и цифр, которые НКО регулярно публикуют в своих годовых отчетах». И это очень важное замечание, потому что в СМИ с завидной регулярностью появляются критические статьи, в которых говорится о том, что значительная часть привлеченных средств уходит провайдерам фандрайзинговых услуг – коммерческим агентствам прямого маркетинга. В ответ на эту критику председатель совета директоров маркетинговой компании Russ Reid Том Харрисон (Tom Harrison) пояснил, что «accountability dashboard» предлагает пользователям ознакомиться с информацией НКО за последние три года, и не акцентирует внимания на какой-либо отдельной кампании по сбору средств. В частности, организации сообщают данные о количестве людей, получивших услуги, о численности действующих доноров, о доходах и расходах, а также о затратах на программы и на привлечение / удержание доноров. Тем не менее, президент CharityWatch Дэниэл Борочофф (Daniel Borochoff) счел все эти подробности не слишком убедительными: «Это не те сведения, которые формируют представление о размере пожертвований и качестве отношений НКО с разными аудиториями сторонников и доноров… Складывается впечатление, что инструмент разработан для тех, кто привлекает избыточные ресурсы и пытается не заострять внимание на этом факте». При этом вопрос о допустимой доле / проценте затрат на фандрайзинг так и остался открытым. BBB Wise Giving Alliance предлагает ориентироваться на 35%, но это всего лишь один из возможных вариантов.

Федерация DMANF отнеслась к замечаниям достаточно сдержано и прозрачно намекнула на то, что в сообществе наблюдательных организаций тоже нет особого порядка. Например, известное издание Nonprofit Quarterly, опубликовало статью о том, что благотворительная инициатива помощи ветеранам Wounded Warriors Project получила от разных рейтинговых агентств три разные оценки — «отлично», хорошо» и «неудовлетворительно». Поэтому в ходе интервью для издания The Chronicle of Philanthropy Шэнон Маккрэкен (Shannon McCracken), возглавляющая в федерации DMANF комитет по этике, предпочла не углубляться в детали и сообщила о самом главном – о том, что новый инструмент создает условия для реализации принципов добросовестного фандрайзинга, которые с 2013 года являются обязательными для всех членов объединения.[1]

Источники: Nonprofit Quarterly, https://nonprofitquarterly.org/management/24745-dashboard-confessional-the-value-of-a-nonprofit-self-reporting-tool.html
The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Charity-Watchdogs-Scoff-at/148013/

2) «ОБЕТ ПРОЗРАЧНОСТИ» - НОВЫЙ ЭТАП БОРЬБЫ С ПРОЦЕНТОМ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ

В ходе ежегодной конференции члены объединения международных некоммерческих организаций InsideNGO (США) приняли обязательства о полном раскрытии финансовой информации, имеющей отношение к административному компоненту их деятельности (Overhead Pledge). Основные задачи данной акции – создание условий для открытого диалога с донорами, и формирование объективного представления о практике и потребностях НКО.

Соглашаясь с неофициальными, но более строгими требованиями к прозрачности, НКО-получатели грантов обязуются:

- Публиковать на своих веб-сайтах и в годовых отчетах подробные сведения о программных расходах и стоимости социального результата;
- Бороться за отмену установленных Налоговой службой США (IRS – Internal Revenue Service) слишком емких категорий затрат (административные, программные, фандрайзинговые и управленческие расходы) и распределять финансовые данные по другим, более привычным и понятным статьям - таким как «зарплата», «командировки», «поддержка сайта» и т.д.;

[1] С данными принципами можно ознакомиться в статье «**Стандарты фандрайзинга – шаг к воплощению американской мечты о прозрачности**», опубликованной в Дайджесте № 40 (10) за 2013 г. Архив: http://ep-digest.ru/?page_id=1239

- Разработать новые, более реалистичные показатели эффективности для программ и повседневной работы организаций.

НКО осознают, что неисполнение этих обязательств и нежелание бороться за отмену разделения затрат на прямые и косвенные приведет к следующим последствиям: (a) низкий процент административных расходов надолго останется главным признаком эффективной НКО; (b) коллективы организаций будут разделены на ценных (программных) специалистов и нежелательных (непрограммных) работников; (c) степень прозрачности НКО будет незначительной, и взаимопонимание с общественностью и донорами не сложится. Доноры, в свою очередь, тоже завили о готовности к открытому обсуждению стратегических планов грантополучателей, логических моделей, ожидаемых результатов программ, а также потребностей НКО в новых компетенциях и ресурсах, необходимых для развития человеческого потенциала и материально-технической базы организаций. Помимо этого, финансирующие стороны «торжественно пообещали» (a) настаивать на том, чтобы в бюджетах программ обязательно присутствовали статьи расходов на оплату труда, аренду офиса, ведение бухгалтерии и т.д.; (b) оказывать своим «подопечным» всемерную помощь; и (c) отменить «максимально допустимый процент накладных расходов», не отражающий особенностей благотворительных организаций разного типа – таких, например, как университеты, международные программы, стратапы и т.п.

Чтобы перейти от слов к делу, эксперты ассоциации InsideNGO разработали для 47 организаций-первопроходцев единую форму финансовой отчетности, которая учитывает все пожелания, поступившие на сегодняшний день от разных стейкхолдеров. Общий подход к оформлению сведений позволит сравнивать показатели НКО и совершенствовать работу в разных сегментах социальных преобразований. «Обет прозрачности» является своеобразным аналогом «Обета дарения» (Giving Pledge) – инициативы Билла Гейтса (Bill Gates) и Уоррена Баффета (Warren Buffett), которые продемонстрировали обществу беспрецедентный пример щедрости и привлекли сторонников по всему миру. Команда InsideNGO рассчитывает на то, что движение за открытость и упразднение гегемонии административных расходов со временем приобретет массовый характер, и однажды настанет день, когда некоммерческое сообщество не будет оправдываться за каждый цент, потраченный на текущие нужды и обеспечение рабочих процессов.

Источник: Philanthropy News Digest, http://pndblog.typepad.com/pndblog/2014/08/the-overhead-pledge.html?utm_source=feedburner

3) ПРОПАГАНДА ПРОЗРАЧНОСТИ СРЕДИ ВЬЕТНАМСКИХ НКО

В 2014 году вьетнамский Центр изучения управленческих технологий и проблем устойчивого развития (MSD - The Research Centre for Management and Sustainable Development) в сотрудничестве с зарубежными партнерами провел первую церемонию награждения «самой прозрачной НКО». Об этой инициативе, нацеленной на укрепление авторитета и позиций НКО-сектора в обществе, рассказывают специалисты центра.

Миссией центра MSD является усиление и повышение эффективности вьетнамских организаций гражданского общества (ОГО). Чтобы добиться прогресса, организация реализует программу CSO-TAI (CSO initiatives in promoting transparency and accountability) - «Инициативы ОГО по пропаганде прозрачности и отчетности». В рамках этого ключевого направления команда центра провела конкурс, в котором приняли участие 42 некоммерческие организации, намеренные продемонстрировать коллегам и ключевым стейкхолдерам добросовестный подход к раскрытию информации о своих проектах и практике привлечения / использования ресурсов. На протяжении 8 месяцев (такова была продолжительность конкурса) участники активно взаимодействовали с экспертами-членами жюри, и получили профессиональные консультации и рекомендации, которые помогают им укреплять отношения внутри коллектива и совершенствовать коммуникации с внешними аудиториями. По итогам оценки поступивших заявок были определены три победителя. Лидером среди малых НКО (с годовым доходом до 30 000 долларов) стал фонд Hearts for Hue Foundation, поддерживающий социально значимые инициативы местного уровня; среди НКО среднего размера (с доходами от 30 000 до 100 000 долларов) – Институт микрофинансирования и развития сообществ MACDI (Micro Finance and Community Development Institute); и звание победителя среди крупных НКО (с доходами свыше 100 000 долларов) получил Центр поддержки социальных инициатив CSIP (Centre for Social Initiatives

Promotion). Церемония награждения самых прозрачных организаций (Viet Nam NGO Awards -2014), привлекла внимание широкой общественности и органов власти, и позволила выразить публичную признательность тем организациям, которые прилагают значительные усилия для решения социальных, экологических и экономических проблем переходного периода в развитии Вьетнама. Команда центра MSD уверена в том, что эта яркая акция привлекла внимание множества ОГО, действующих по всей стране, и в следующем году участников конкурса станет намного больше.

Программа CSO-TAI выполняется в сотрудничестве с британской сетью «Ресурсный альянс» (The Resource Alliance) и при финансовой поддержке со стороны Фонда Рокфеллера (The Rockefeller Foundation; США) и ирландской программы внешней помощи Irish Aid.

Источник: Viet Nam News, http://vietnamnews.vn/opinion/257255/transparency-an-effective-way-to-build-institutional-strength.html?utm_medium=email

IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) ОЦЕНКА – СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ СИСТЕМНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

В руках мастеров филантропического сообщества оценочная практика становится стратегическим инструментом социальных преобразований. Об этом свидетельствует доклад «Усиление воздействия на общество с помощью оценки» (Expanding Impact Through Evaluation), подготовленный экспертами Фонда Дэвида и Люсиль Паккард (The David and Lucile Packard Foundation; США).

Авторы документа рассказывают о том, что Фонд Паккардов (ФП) совместил оценку с активной сетевой работой, практикой оказания технической помощи и коммуникационной деятельностью. Благодаря такой комбинации ФП установил конструктивные отношения с ключевыми игроками и существенно повысил отдачу от программ медицинского страхования детей. Эта история началась с инновационного проекта Santa Clara Children's Health Inititiave (SCCHI; г. Санта-Клара, США), которая дополнила федеральные и региональные страховые программы локальным компонентом. Фонд планировал распространить эту практику на всю Калифорнию, и должен был убедиться в том, что инициатива SCCHI действительно эффективна. Оценка в данном случае имела стратегическое значение, и ее выводы порадовали всех вовлеченных участников: доля детей, своевременно получающих первичную медицинскую помощь, увеличилась на 80%, а показатель пропусков школьных занятий снизился вдвое. Помимо этого, успешная работа SCCHI привлекла в округ дополнительные бюджетные средства. Оценка помогла составить «техническое задание по внедрению передовой практики», и модель SCCHI получила распространение в 58 графствах штата. В дальнейшем ФП стал использовать «стратегическую оценку» во многих других программах. Специалисты ФП проанализировали накопленный опыт и подготовили для коллег по сектору целый ряд интересных наблюдений:

- В совокупности с коммуникациями, сетевым взаимодействием и техническим сопровождением вовлеченных субъектов, оценка не только помогает обучаться и следить за выполнением программ, но становится самостоятельным направлением социальных преобразований.
- Чтобы усилить воздействие на социально-экономическую политику, оценка изначально должна учитывать интересы ключевых стейкхолдеров.
- Чтобы практическое применение результатов оценки было максимальным, выводы необходимо довести до сведения ключевых аудиторий, и представить информацию в той терминологии и в тех форматах, которые подходят для нормотворческого процесса.
- Оценка должна служить поставщиком не только количественной, но и качественной информации, потому что законотворцы очень любят цифры и статистику, а правозащитники, доноры и многие другие субъекты чаще обращаются к сведениям «качественного» характера.
- Оценка в роли стратегического направления является дорогостоящим занятием, требующим участия профессионалов, времени сотрудников и внимания партнеров. Поэтому ее желательно проводить в тех случаях, когда организация стремится повлиять на законодательство и/или добиться иных долгосрочных системных изменений.

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

2) МАСТЕРСТВО ОЦЕНКИ: КАК РАЗГЛЯДЕТЬ СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ НА РАННЕМ ЭТАПЕ ПРОЕКТА

Жизненный цикл инновационных проектов социальной сферы, как правило, представляет собой череду краткосрочных инвестиций. Но при этом каждая финансирующая сторона желает видеть информацию об изменениях долгосрочного характера, которые можно наблюдать лишь через 3-5 лет. Стремясь найти компромиссное решение, эксперты британского фонда Nominet Trust предложили воспользоваться «щадящим подходом к оценке воздействия на общество» (Lean Social Impact Measurement), который основан на использовании «опережающих показателей».

Опираясь на Теорию изменений (Theory of Change), организации-пользователи «щадящего подхода» уже на ранних этапах инновационных проектов определяют временные «опережающие показатели» (leading indicators) и составляют с их помощью долгосрочные прогнозы грядущих устойчивых изменений (social impacts). Например, неоднократное обращение благополучателей за продуктом или услугой позволяет предположить, что в будущем удовлетворенность потребителей послужит надежным фундаментом для получения значительного социального эффекта. Такие показатели формируют объективное представление о прогрессе и создают условия для оперативной корректировки стратегии и планов достижения конечной цели. При этом важно понимать, что на разных этапах проекта актуальны разные показатели. То, что является ценной информацией на этапе получения «минимально жизнеспособного продукта» (Minimum Viable Product), уже не имеет особого значения на этапе «стабилизации» или «расширения масштабов деятельности».

Команда фонда Nominet Trust отмечает, что «щадящий подход» пока является новым продуктом, и со временем будет дорабатываться с учетом основных идей теории «Тройной спирали», смысл которых заключаются в формировании междисциплинарных знаний; образовании кластеров, создающих потенциал инновационного развития; и перемещении ответственности к организациям, отвечающим за производство новых знаний.

Источник: Nominet Trust, http://www.nominettrust.org.uk/knowledge-centre/blogs/lean-social-impact-measurement

3) ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОЙ ЦЕННОСТИ: ПРАКТИКА ОТВЕТСТВЕННОГО БИЗНЕСА

С момента регистрации социальной фондовой биржи SSE (Social Stock Exchange; Лондон, июнь 2013 г.) прошло совсем немного времени, но инвесторы не только обратили внимание на «бизнес, содействующий преобразованию общества» (social impact business), но и пожелали узнать, как выглядят социальные результаты его деятельности. Желая сориентировать компании в многообразии подходов к оценке и демонстрации устойчивых социальных изменений (impacts), эксперты подготовили подробный обзор оценочной практики.

- *С чего начать?* Чтобы идентифицировать виды деятельности, имеющие непосредственное отношение к полученному результату, определить эффективность воздействия на конкретную аудиторию, и «оцифровать» социальную ценность, необходимо из великого множества оценочных методик выбрать самые подходящие. Соучредитель биржи SSE Праджип Джети (Pradeep Jethi) рекомендует компаниям точно формулировать задачи оценки. Имея отчетливое представление о собственных ожиданиях, выбирать инструментарий гораздо проще.
- *Объединяющий подход.* Деятельность по созданию и оценке социальных ценностей требует от бизнеса особой культуры, основанной на принципах открытости, сотрудничества и доверия. «Компаниям следует укреплять отношения со стейкхолдерами и взаимодействовать с людьми на местах, расширяя спектр знаний о контексте социальных инициатив, новых возможностях, трудностях и рисках», - поясняет Гейл Петерсон (Gayle Peterson), научный сотрудник Бинес-школы Саида Оксфордского университета (The Oxford University's Saïd Business School).
- *Основные категории техник, предназначенных для оценки социальных результатов*:

  - Картирование цепочки получения социальной ценности: ресурсный вклад (input) → непосредственные результаты / продукты и соответствующие показатели (outputs) → последствия деятельности / промежуточные изменения (outcomes) → устойчивые изменения в жизни людей / социальный эффект (impact);
  - Рандомизированные контролируемые исследования, которые обычно проводятся для оценки воздействия на миллионные аудитории; и
  - Расчет доходности / социальной эффективности инвестиций (SROI - Social Return on Investment), который выполняется с целью монетизации происходящих изменений и доведения информации до сведения причастных сторон.
- *Основные концепции и подходы к оценке социальной ценности*:
  - Модель определения вклада корпораций в развитие сообществ, созданная рабочей группой британских компаний London Benchmarking Group (LBG), которой сегодня пользуются более 300 организаций, действующих по всему миру;
  - Привлечение внешних оценщиков с целью обеспечения независимого взгляда на количественные и качественные параметры изменений;
  - Сочетание отчетности о полученном социальном эффекте с раскрытием информации о снижении эмиссии парниковых газов.

Оценка социального эффекта и отчетность перед стейкхолдерами – это, по сути, подготовка к смене идеологии бизнеса: если вчера прогрессивные компании призывали коллег к «снижению ущерба и отрицательного воздействия на экологию и общество», то сегодня лидеры корпоративного мира уже руководствуются стремлением «внести максимальный вклад в ускорение общественного прогресса».

Источник: The 2degrees Community, https://www.2degreesnetwork.com/groups/2degrees-community/resources/measuring-social-value-tough-heres-how-some-top-companies-doing-it/?utm_medium=email

V. СТРАТЕГИЯ

1) ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИИ В СФЕРЕ ФИЛАНТРОПИИ

Стратегическая филантропия – это точные приоритеты и цели, узнаваемость бренда, ориентация на устойчивые изменения, и постоянный поиск оценочных инструментов, адекватных задачам донора. Данная концепция является предметом бурных дискуссий уже более 10 лет, и за это время понятие стратегии приобрело столько оттенков, что в итоге утратило четкость очертаний. Американский эксперт Барбара Киббе (Barbara Kibbe) решила прояснить толкование термина и вернуть ему глубокий смысл.

Г-жа Киббе отмечает, что популярным словом «стратегия» нередко называют то, что стратегией не является. Чтобы проиллюстрировать свою мысль, она составила список характеристик, несовместимых с экспертным представлением о качественной стратегии:

- *Статичность*. Следует понимать, что в отличие от «антистратегии», настоящая стратегия не бывает неизменной – она определяет содержание, направления деятельности и прогнозируемые результаты, создавая условия для импровизации и творчества.
- *Обособленность*. Организация действует в динамичном контексте и находится под воздействием внешних факторов. Поэтому хорошие стратеги всегда учитывают множество обстоятельств, регулярно оценивают свою работу, и оперативно корректируют курс.
- *Отсутствие интереса к мнению окружающих*. Главное предназначение филантропической стратегии заключается в удовлетворении потребностей населения и создании общественных благ. Поэтому стратегия должна ориентироваться на ожидания ключевых стейкхолдеров и стимулировать стремление разных игроков к обучению и сотрудничеству.
- *Формализм, скука и несоответствие духу времени*. Сотрудничество – стратегическая идея нового века, поэтому стратегия должна увлекать, вдохновлять и привлекать партнеров.
- *Зацикленность на собственных идеях*. Наличие перспективной идеи еще не означает, что в мире нет ничего более совершенного. Поэтому качественная стратегия всегда опирается на

принцип открытости, который означает готовность организации к диалогу и поиску новых подходов к решению социальных проблем.

Что ждет стратегическую филантропию в будущем, и как сложится ее дальнейшая судьба? Барбара Киббе считает, что в практике организаций, финансирующих социальные преобразования, стратегия и сопутствующая ей оценка обязательно займут достойное место. Технологии стратегического планирования и оценочные инструменты будут эволюционировать, стимулируя дальнейшее развитие сектора на протяжении двух последующих десятилетий.

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

VI. ФИНАНСЫ

1) ФИНАНСОВЫЕ ТРУДНОСТИ НКО И ВАРИАНТЫ ОТВЕТНЫХ ДЕЙСТВИЙ ДЛЯ ФОНДОВ

Американская ассоциация грант-мейкеров GEO, выступающая за эффективность институтов социальной сферы (Grantmakers for Effective Organizations), опубликовала статью «О деньгах» (On the Money), в которой озвучен список проблем финансового характера, возникающих у большинства некоммерческих организаций, а также серия рекомендаций по улучшению работы фондов и грантовых программ.

Проблемы НКО:

- *Ограничивающие условия финансирующих организаций*. Доноры предпочитают поддерживать программы, и отказываются вкладывать ресурсы в организационное развитие грантополучателей.
- *Неверные представления об устойчивости НКО*. Некоторые доноры расценивают успешную работу НКО в рамках отдельных проектов как признак стабильности и способности организации самостоятельно оплачивать все виды расходов, включая операционные.
- *Слишком много контролеров*. Диверсификация источников дохода зачастую считается панацеей от всех финансовых бед, однако многие НКО отмечают, что участие в программе нескольких доноров нередко приводит к увеличению объема работ по подготовке отчетов разного содержания и формата.
- *Обременительные требования*. НКО сначала тратят слишком много времени на подготовку заявок / проектов, а потом на отчетность по грантам.
- *Отсутствие отчетливого представления о природе финансов в НКО-секторе*. Такого понимания не хватает как донорам, так и некоммерческим организациям.

Идеи для доноров:

- *Прислушивайтесь к тому, что говорят получатели грантов о своих финансовых проблемах и трудностях* – не ограничивайте общение со своей основной целевой аудиторией изучением отчетов, и расширяйте каналы обратной связи. Убедитесь в том, что ваша стратегия учитывает потребности НКО.
- *Оказывайте поддержку, которая действительно необходима* – дополняйте бюджеты проектов статьями на административные расходы. Стремитесь к тому, чтобы финансирование было рассчитано на несколько лет и соответствовало запросам НКО.
- *Оптимизируйте требования к заявкам и отчетности* – убедитесь в том, что они адекватны запрашиваемой сумме / размеру гранта и не собирайте информацию, которой потом не воспользуетесь.
- *Обсудите проблемы слишком сложных требований с другими донорами* – приветствуйте разработку единой формы заявки / отчета, и рассмотрите возможность создания общего грантового пула для конкретного региона или тематического направления.
- *Рассмотрите возможности освоения альтернативных финансовых инструментов* (таких, например, как «инвестиции, содействующие реализации программ» / program related investments) - обучите своих сотрудников управлению инвестиционными проектами и со временем не забудьте убедиться в том, что благополучатели удовлетворены работой с заемными средствами.

Источник: PhilanthroFiles, http://philanthrofiles.org/2014/03/19/how-funders-can-address-nonprofits-key-challenges/

2) ДОБРОСОВЕСТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ: МНЕНИЕ ГРАЖДАН СОЕДИНЕННОГО КОРОЛЕВСТВА

Консалтинговая организация nfpSynergy (г. Лондон) опубликовала результаты опроса, в ходе которого более 1 000 взрослых британских граждан выбрали из предложенных вариантов те способы управления средствами доноров, которые, по их мнению, являются для некоммерческих организаций самыми подходящими и целесообразными.

Анализ анкет выявил целый ряд интересных фактов, характеризующих представление общественности о корректном управлении доверенными ресурсами:

- 69% респондентов считают, что офис в Лондоне является для любой некоммерческой организации непозволительной роскошью.
- Всего лишь треть опрошенных уверено заявила о том, что НКО должны влиять на решения правительства. Вероятнее всего, недавние изменения в законодательстве о лоббистской деятельности заставляют людей задуматься о том, что государство может обвинить благотворительные организации в причастности к политике.
- 54% граждан положительно отозвались о рекламной деятельности НКО, а более 60% участников опроса одобрили затраты на создание и поддержание веб-сайта.
- 52% респондентов считают, что НКО, которые дорожат мнением людей, не должны разрешать своим сотрудникам поездки первым классом.
- Половина опрошенных (50%) больше доверяет некоммерческим организациям, которыми управляют добровольцы; 47% респондентов считают, что работники НКО не должны зарабатывать более 50 000 фунтов стерлингов в год; 46% - возражают против любых льгот; и 23% - не согласны даже на оплату рождественской корпоративной вечеринки.

Соучредитель агентства nfpSynergy Джо Сакстон (Joe Saxton) прокомментировал полученную информацию следующим образом: «Наше исследование показывает, насколько важно некоммерческим организациям влиять на представление общества о бережном отношении к благотворительным ресурсам… Несмотря на то что отказ от путешествий первым классом не может сэкономить значительные средства, именно такой подход люди считают весьма показательным… Также привлекает внимание отрицательное отношение граждан к высоким зарплатам сотрудников НКО. Иными словами, результаты опроса говорят о том, что Третьему сектору придется хорошо потрудиться, прежде чем общественность сформирует объективный взгляд на работу современной благотворительной организации».

Источники:
Civil Society Media Ltd,
http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/17759/50_of_people_would_feel_more_confident_donations_were_being_well_spent_in_charities_mostly_staffed_by_volunteers?utm_source=3%20July%202014%20Finance
nfpSynergy, https://nfpsynergy.net/press-release/charityspending2014?utm_medium=email

3) БОРЬБА С ЖИВУЧИМ ПРОЦЕНТОМ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ ПРОДОЛЖАЕТСЯ

Авторитетный американский консультант Дэн Палотта (Dan Pallotta) не первый год убеждает доноров, СМИ и общественность в том, что эффективность некоммерческих организаций не зависит от объема накладных расходов. Не дождавшись особых изменений, эксперт перешел к активным действиям – создал Совет по защите НКО (CDC - The Charity Defense Council) и помог ему разработать план крупного мероприятия по привлечению средств.

Миссия Совета CDC[2] заключается в том, чтобы изменить отношение людей к НКО-сектору, и объяснить обществу, что низкая зарплата руководителей благотворительных организаций – не

[2] О целях создания данной организации мы также писали в статье «**Американские НКО готовы побороться за свои права и достойный имидж сектора**», опубликованной в Дайджесте 30 (12), декабрь 2012 г. Архив: http://ep-digest.ru

лучший способ борьбы с голодом и бедностью. Чтобы привлечь ресурсы для первого года работы CDC, Дэн Палотта предложил провести трехдневный марш в 60 миль. Собранные средства (которые, согласно смелому плану, должны составить 1 млн долларов) будут направлены на проведение разъяснительной работы, в ходе которой представители общественности (и, в том числе, доноры) узнают о том, что рекламные кампании некоммерческих организаций, фандрайзинг и оплата труда руководителей – это необходимые расходы, которые обеспечивают достижение социально значимых целей. Проведение акции запланировано на 26-28 июня 2015 года. Регистрационный взнос составит 99 долларов, а каждый участник (предположительно) привлечет не менее 2 995 долларов. Эту инициативу поддерживают не все, а г-на Палотту многие считают «эксцентричным субъектом». Глава ассамблеи гуманитарных служб (The National Human Services Assembly) Ирв Кац (Irv Katz), например, высказался по поводу грядущего события с определенной долей иронии: «Людям в секторе так хочется найти быстрое и незатруднительное решение трудноразрешимых проблем, что они даже не готовы вникать, что за этим стоит…». Тем не менее, многие выдающиеся лидеры сектора уже «подписались» под идеей проведения марша, и в их числе - Мэтт Флэннери (Matt Flannery), соучредитель микрофинансового учреждения Kiva. Свое намерение посодействовать выполнению миссии Совета CDC он объяснил следующим образом: «Kiva – банковская организация, которая должна ежегодно распределять сотни миллионов долларов. И ей приходится бороться за лучшие управленческие кадры с богатыми хедж-фондами, финансовыми холдингами и такими компаниями, как Google и Facebook… И общество должно знать об этой конкуренции». Помимо этого, расширению аудитории союзников значительно поспособствовала публикация книг Дэна Палотты. Так, в числе читателей-единомышленников оказались известные организации Nature Conservancy, Goodwill Industries International, Share Our Strength и United Way Worldwide. И теперь эти уважаемые НКО входят в состав совета директоров Совета CDC.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/3-Day-March-Aims-to-Raise/148415/?cid=pw

VII. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ

1) ФОРМЫ СОТРУДНИЧЕСТВА В РАМКАХ КОЛЛЕКТИВНЫХ ИНИЦИАТИВ

«Коллективное воздействие» (CI- Collective Impact), которое считается одним из самых перспективных подходов к решению сложных социальных проблем, основано на совместных действиях. Ассоциация «Грант-мейкеры за эффективность организаций» (GEO - Grantmakers for Effective Organizations; США) составила обзор основных форм сотрудничества, которые создают основу для партнерских действий, либо обеспечивают успех инициатив CI в долгосрочной перспективе.

- *Сети* – это формат общения, при котором люди могут поддерживать самые разные виды официальных или неформальных отношений. Например, стипендиальная программа творческих отпусков Barr Fellowship стремится к построению и укреплению контактов между лидерами некоммерческих организаций, которые выполняют проекты, способствующие повышению качества жизни населения в Бостоне. Показателем успеха данной инициативы является активность и масштабы взаимодействия между действующими и бывшими участниками программы.
- *Коалиции* – это организации, члены которых настроены на достижение согласованной цели и готовы к совместному принятию решений, способных влиять на действия внешних институтов. При этом каждый из членов полностью сохраняет свою автономию. Примером данной формы сотрудничества является Conservation Alliance for Seafood Solutions – партнерство 18 природоохранных организаций, стремящихся воплотить в жизнь общее представление о формировании восстановимых запасов морских ресурсов.
- *Движения* – это коллективные действия, основанные на единой концепции и общем представлении о долгосрочных социальных преобразованиях, сопровождающихся мобилизацией граждан и воздействием на органы власти. Одним из успешных движений является Caring Across Generations, которое в 2013 году добилось расширения льгот для двух

миллионов социальных работников, оказывающих помощь пожилым гражданам и людям с особыми потребностями.

- *Стратегические альянсы* – это партнерства, которые стремятся к достижению общей цели, но при этом сохраняют свою независимость. Данная форма сотрудничества нередко заключается в согласовании программ или административных функций, либо в реализации взаимодополняющих стратегий. Например, Arts + Response – партнерство отделений Американского «Красного креста» (The American Red Cross) и некоммерческой организации «Искусство и здравоохранение» (Arts & Healthcare), действующих в Центральной Луизиане, с 2005 года помогает людям восстанавливать душевные и физические силы после разрушительного урагана «Катрина».
- *Стратегическое софинансирование* – это партнерство, которое по своим параметрам совпадает со «стратегическим альянсом», но при это предполагает финансовое участие частных и государственных доноров. Такой инициативой, в частности, является Home for Good - программа коллективных действий, рассчитанная на период до 2016 года и нацеленная на решение проблемы бездомности в Лос-Анджелесе.
- *Государственно-частные партнерства* - это объединение усилий государственных и частных организаций с целью оказания конкретных услуг или создания общественных благ. Например, партнерство Cambridge Energy Alliance стремится сократить эмиссию углекислого газа и помогает компаниям и населению Кембриджа снизить затраты на электроэнергию.
- *Инициативы коллективного воздействия* – это долгосрочные обязательства группы ключевых игроков из разных секторов и отраслей экономики, вовлеченных в реализацию общего плана действий с целью решения конкретной социальной проблемы. Одним из ярких примеров CI является Shape-Up Somerville - инициатива по профилактике ожирения, которая выполняется в городе Сомервилл (штат Массачусетс) на протяжении нескольких лет[3].

Источник: Collective Impact Forum, http://collectiveimpactforum.org/blogs/32641/which-form-collaboration-best-you

VIII. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

1) СОЦИАЛЬНАЯ СПРАВЕДЛИВОСТЬ И ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ: НУЖНА ПОМОЩЬ ФОНДОВ

В прошлом веке общественные движения начинались с дебатов на кухне, но со временем дискуссии переместились на мониторы компьютеров и смартфонов. В связи с этим авторы опроса, проведенного агентством Public Interest Projects (США), зачислили цифровую компетентность правозащитных организаций в разряд неоспоримых приоритетов, и предложили донорам обратить на это направление особое внимание.

Опрос организаций, действующих в сфере социальной справедливости, показал следующее:

- Практически все небольшие правозащитные организации (ПЗО) привлекают онлайн пожертвования и пользуются социальными сетями, но только в ограниченном объеме: для полномасштабного освоения новых возможностей им не хватает знаний.
- Чаще всего ПЗО применяют цифровые инструменты для решения маркетинговых и коммуникационных задач, и в очень редких случаях – для фандрайзинга: им не хватает средств и штатных специалистов. Обязанности, связанные с работой в виртуальном мире постоянно перераспределяются или мигрируют от одного сотрудника к другому.

[3] С теорией, анализом практики и условиями успеха CI можно ознакомиться в статье «**Инициативы коллективного воздействия ускоряют социальный прогресс**», опубликованной в Дайджесте № 34 (4), апрель 2014 г. Архив: http://ep-digest.ru/

- Четыре ПЗО в каждой пятерке респондентов никогда не получали грантов на развитие онлайн взаимодействия с донорами и сторонниками.

Команда Public Interest Projects также опросила 25 грант-мейкеров, которые поддерживают ПЗО на постоянной основе, и установила еще несколько интересных фактов:

- Почти половина опрошенных уже предоставляла средства на расширение практики онлайн фандрайзинга и общения ПЗО с целевыми аудиториями; а вторая половина фондов готова обсудить такой сценарий с получателями и соискателями грантов.
- Готовность доноров поддерживать развитие цифровых компетенций зависит от способности ПЗО интегрировать новые технологии в основную деятельность и использовать их для достижения финансовой стабильности организаций.
- Фонды не предоставляют повторных грантов на освоение возможностей виртуального мира, потому что им не поступает соответствующих запросов.

Основываясь на полученной информации, исследователи подготовили серию рекомендаций, которые помогут фондам структурировать работу по поддержке перспективного направления:

- Финансируйте службы технической поддержки, тренинги, вебинары и иные мероприятия, в ходе которых ПЗО смогут обмениваться опытом и обсуждать варианты решения конкретных задач.
- Проверяйте эффективность онлайн моделей, приветствуйте разработку кейсов для ПЗО, и содействуйте распространению обучающей информации.
- Предоставляйте малые гранты для выполнения небольших проектов и обновления технической базы правозащитных организаций.
- Разрабатывайте показатели и системы оценки, которые помогут ПЗО оценить эффективность своих цифровых инструментов и стратегий.

Мир меняется, и если фонды будут чутко реагировать на новые потребности, то их вклад в дело социальной справедливости будет более значительным. Цифровые технологии – это то, без чего современный мир представить уже невозможно. Поэтому очень важно, чтобы правозащитники двигались в ногу со временем и не отставали от своих коллег, единомышленников и оппонентов.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Social-Change-Requires/147933/?cid=pw

IX. УПРАВЛЕНИЕ

1) ПРОБЛЕМЫ ЭТИКИ В БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ФОНДАХ: ВЫПЛАТЫ ЧЛЕНАМ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ

В 2003 году преподаватель Университета Джорджтауна (The Georgetown University; США) Пабло Айзенберг (Pablo Eisenberg) изучил финансовую информацию 238 фондов и выяснил, что 2/3 этих организаций выплачивают членам высших руководящих органов приличные гонорары: общий объем затрат по данной статье ежегодно составляет 44 млн долларов. Прошли годы, но ситуация не изменилась. Ученый анализирует причины, по которым проблема остается незримой, будучи у всех на виду, и призывает НКО-сектор возглавить этическую дискуссию.

Добыть информацию о том, сколько фонды платят членам советов директоров (СД), не так-то просто. Тем не менее, этот трюк удался не только Пабло Айзенбергу, но также Институту экономики города (The Urban Institute), который выяснил, что 3 400 фондов в 2006 году заплатили своим СД 200 млн долларов. Не менее везучей оказалась и команда издания The Chronicle of Philanthropy, которая в ходе специального опроса установила, что в 2011 году 38 из 50 крупнейших американских фондов затратили на членов СД 11 млн долларов. Суммы немалые, особенно если вспомнить о том, что НКО постоянно говорят о нехватке ресурсов для оказания важных социальных услуг, и, как правило, формируют свои высшие руководящие органы из преданных делу профессионалов-добровольцев. Многие фонды оправдывают свою политику тем, что без оплаты невозможно привлечь первоклассных специалистов, а крупнейшая отраслевая ассоциация, известная как Совет фондов (The Council on Foundations), на протяжении

более 20 лет ненавязчиво рекомендует своим подопечным удерживать размеры выплат в пользу СД «в разумных пределах». Еще одна организация, представляющая состоятельных доноров и крупные фонды – Круглый стол по делам филантропии (The Philanthropy Roundtable) – не только высказалась за оплату труда членов СД, но также выразила неудовольствие коалиции некоммерческих организаций «Независимый сектор» (Independent Sector) за иное мнение по данному вопросу. К сожалению, это была ошибка: Независимый сектор даже не пытался возражать, равно как и другие ассоциации сферы филантропии. Точнее, они даже не обсуждали, какой размер гонорара можно считать «разумным» - 30 000, 50 000 или 100 000 долларов? Не лучше оказались и контролирующие органы. Налоговая служба США (IRS – Internal Revenue Service), например, постановила, что оплата членам СД должна быть «необходимой, разумной и не чрезмерной», и на том умыла руки. Финансовый комитет сената и Белый дом тоже проявляют необычайную скромность. И вряд ли кто-то из этих «молчунов» в ближайшее время решится нарушить спокойствие богатых фондов. Поэтому некоммерческим организациям следует проявить инициативу, и в содружестве с журналистами положить начало широкому обсуждению важного этического вопроса.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Foundation-Trustees/147863/?cid=pw

X. ЛИДЕРСТВО И HR

1) ИНВЕСТИЦИИ В ТАЛАНТЫ – ВКЛАД В РЕАЛИЗАЦИЮ СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫХ МИССИЙ

По данным Центра фондов (The Foundations Center; США), в 2011 году НКО-сектор затратил на развитие персонала всего 0,03% от общего объема расходов или не более 29 долларов на человека, в то время как аналогичный показатель в сфере бизнеса оказался намного больше - 120 долларов. Чтобы активизировать процессы подготовки кадров в социальном секторе, консультанты организации ProInspire изучили опыт НКО и фондов, и подготовили обзор передовой практики.

Опрос, проведенный специалистами ProInspire в 2013 году, показал, что НКО осознают значение инвестиций в таланты, и что в секторе существует высокая потребность в развитии компетенций. В частности, подавляющее большинство (93%) опрошенных руководителей НКО отметили, что лидерские или управленческие тренинги заметно повышают эффективность организаций; а 50% респондентов поведали о том, что для выполнения текущих задач им не хватает знаний, опыта и ресурсов. Между «понимаем» и «действием» нередко пролегает целая пропасть, но в любом случае - опрос выявил заметный прогресс в восприятии проблемы. Очень важно, что он наблюдается не только среди НКО, но и среди фондов, которые на протяжении 20 лет вкладывали в таланты грантополучателей не более 1% от своих благотворительных бюджетов. Одним из наиболее ответственных доноров сегодня является Фонд Эвелин Хаас и Уолтера Хааса-младшего (The Evelyn and Walter Haas Jr. Fund), который в период с 2005 по 2012 гг. профинансировал лидерские инициативы НКО на сумму 21,6 млн долларов, и одновременно с этим запустил программу Flexible Leadership Award («Премия за гибкое лидерство»). В итоге, практически все получатели (93%) регулярной долгосрочной поддержки сообщили о том, что они не только справляются с текущими задачами по выполнению миссий, но и благополучно удваивают свои бюджеты. В НКО-секторе тоже наметились свои чемпионы, которые могут послужить достойным примером для коллег по сектору. Так, национальная НКО Communities in Schools («Школьные сообщества») по итогам индивидуальной оценки сотрудников не только определяет задачи повышения квалификации на ближайший год, но и закладывает в бюджет средства на обучение каждого члена коллектива. А интернет-ресурс для фандрайзинга GlobalGiving включил «инвестиции в людей» в список своих организационных ценностей. Ежегодно GlobalGiving затрачивает на каждого сотрудника по 1 200 долларов и обязательно оценивает результаты на основе специально разработанных показателей. Следует отметить, что оценить доходность инвестиций в развитие знаний и навыков не так-то просто, но яркие достижения имеются и в этой области. В частности, федерация американских молодежных инициатив Boys and Girls Club of America (BGCA) при содействии консультантов из McKinsey & Co установила связь между лидерскими навыками, приобретенными сотрудниками 250 местных НКО в рамках специальной

программы, и успехами организаций-членов BGCA. Исследователи сравнили показатели НКО-участников программы с результатами работы контрольной группы и пришли к выводу, что организации, в которых действуют обученные лидеры, более успешно привлекают и удерживают доноров, сторонников и новых членов. Иными словами, практика показывает, что *инвестиции в таланты – это инвестиции в способность некоммерческой организации выполнять свою миссию и удовлетворять возрастающие потребности общества*.

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

XI. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

1) «ЧАСТИЧНОЕ» ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ В ШИРОКИХ МАСШТАБАХ

Сообщество глобального развития работает вполне успешно, и на сегодняшний день может гордиться созданием целой индустрии «бережливых инноваций» (frugal innovationы). Однако распространяются новинки не слишком активно. В качестве выхода из ситуации эксперты предложили фиксировать не все, а только ключевые параметры новых разработок, которые можно воспроизводить в разных контекстах с минимальными изменениями.

Как правило, участники социальных преобразований используют два подхода к «масштабированию» инновационных решений:

1. *Уникальный дизайн.* В данном случае создатели новых продуктов, услуг, моделей или практик ориентируются на особенности окружающего контекста и конкретной клиентской аудитории. В итоге, изобретение демонстрирует отличные результаты на той территории, для которой оно предназначалось, и новинка попадает в копилку передового опыта. Разочаровывает лишь то, что тиражированию такие разработки поддаются с большим трудом, и ожидаемой экономии ресурсов - снижения затрат вследствие расширения масштабов деятельности - не происходит.
2. *Широкое внедрение.* При таком подходе эффект экономии (economy of scale) должен быть максимальным. Однако в большинстве случаев распространение инноваций происходит без учета местной специфики и ожиданий конечного потребителя. В итоге, очередная замечательная идея присоединяется к другим ценным открытиям, которые не нашли дальнейшего применения.

Ученые из Университета Торонто (The University of Toronto; Канада) Джозеф Вонг (Joseph Wong) и Стэнли Злоткин (Stanley Zlotkin) предлагают объединить сильные стороны этих подходов, и действовать следующим образом:

- выявлять «ключевые параметры эффективности» (efficiency core) инновационных разработок, подтвердивших свою состоятельность в ходе экспериментов; и
- внедрять новые решения в разных контекстах, допуская лишь необходимые минимальные модификации изначальной модели.

Например, ключевым компонентом эффективности кенийской мобильной банковской системы M-Pesa является простая и удобная технологическая платформа для обмена SMS, которую можно использовать в любой развивающейся стране. А индийская офтальмологическая клиника Aravind добивается высоких результатов лечения катаракты за счет серии последовательных операций и скрининга на базе оздоровительных лагерей. И еще одним показательным примером является витаминно-минеральный комплекс Sprinkles для детей младшего и среднего возраста, получивший широкое распространение в шести странах. Продукт является полезной добавкой, которой родители просто «приправляют» домашние блюда. Главный секрет успеха кроется именно в простоте применения, поэтому некоторые вариации, не влияющие на основную идею, считаются допустимыми. В Монголии, например, производители дозируют витамин D с учетом показателей здоровья местного населения, и украшают саше с «приправой» этническим рисунком. А в остальном все очень строго - ключевой параметр эффективности воспроизводится в каждой стране. Специалистам глобального развития, видимо, стоит прислушаться к совету канадских ученых, и внедрять инновации «частично» - ориентируясь на самую суть каждой разработки.

Источник: Stanford Social Innovation Review, http://www.ssireview.org/blog/entry/replicating_parts_not_the_whole_to_scale?utm_source=Enews

2) ЭВОЛЮЦИЯ «ПРЕОБРАЗУЮЩИХ ИНВЕСТИЦИЙ» В ИНДИИ

Инвесторы, нацеленные на содействие общественным преобразованиям (impact investors), за последние 14 лет вложили в индийские предприятия порядка 1,5 млрд долларов. В масштабах планеты это немного, но для растущей экономики - большой прогресс: в 2000 году объем так называемых «преобразующих инвестиций» (ПИ) в стране не превышал 1,7 млн долларов, а в 2011-ом приблизился к отметке в 250 млн. Индийский опыт ПИ анализируют эксперты консалтинговой организации Intellecap (г. Хайдерабад).

- *Справочная информация*. Более половины социальных предприятий (СП), вошедших в выборку исследования Intellecap, жалуются на ограниченный доступ к заемным средствам, несмотря на то что ситуация начала улучшаться еще в 2000 году, когда в стране впервые заявили о себе такие крупные инвесторы, способствующие преобразованию общества, как фонд развития Aavishkaar («Инновация») и венчурный фонд Acumen (США). Со временем в Индии один за другим появились около 50 фондов, которые послужили положительным примером для многих традиционных инвесторов, желающих поддержать социально ориентированный бизнес.
- *Венчурный подход*. Игроки сферы ПИ в основном пользуются практикой венчурных компаний, которые поддерживают организации, работающие на малоосвоенных рынках с целью удовлетворения ключевых потребностей конкретной аудитории или отрасли. Данный подход можно охарактеризовать следующим образом:
  - *Инвестиции на раннем этапе проекта и риски первопроходцев*: начиная с 2000 года, 33% преобразующих инвестиций предоставлялись на этапе становления организаций и, как правило, поддерживали инициативы в удаленных районах страны; использовались для проверки экспериментальных бизнес-моделей; либо содействовали выходу СП на новые рынки.
  - *Масштабы и устойчивость*: 30% предприятий, получивших финансирование на раннем этапе проекта (в период до 2011 года), доказали, что их опыт стоит тиражировать; стабилизировали финансовое положение; и привлекли новые инвестиции не менее двух раз.
  - *Нефинансовая помощь*: Дополнительная поддержка СП осуществлялась в форме технического сопровождения, формирования новых компетенций, развития практики взаимодействия с потребителями и совершенствования корпоративной культуры.
- *Каталитическая роль «капитала развития»*. Инвесторы новой формации демонстрируют финансовой отрасли инвестиционную привлекательность социального направления в бизнесе, и благодаря этому практика ПИ постепенно эволюционирует. Так, в начале 2000-х годов наблюдалась активная деятельность микрофинансовых институтов (МФИ), и появились первые ПИ в непроверенные бизнес-модели. Затем, инвесторы стали вкладывать значительные средства в крупные МФИ, зарекомендовавшие себя в качестве экспертов по поддержке СП. За 14 лет МФИ получили от традиционных инвесторов 458 млн долларов. Что касается других сегментов и направлений (таких как финансовая инклюзивность, здравоохранение и т.д.), то они все вместе получили 449 млн долларов.

Вероятнее всего, дальнейшая эволюция ПИ будет проходить не слишком гладко, потому что капитал внутри страны по большей части недосягаем, и основные инвестиционные вливания в социальную сферу осуществляются извне. При этом национальные фонды предпочитают вкладывать ресурсы в те проекты, которые сулят распространение инноваций в самых широких масштабах, а более скромные инициативы откладывают в сторону. Иными словами, сегодня Индия нуждается в расширении аудитории «собственных» инвесторов сферы социальных преобразований, которые будут готовы рисковать и поддерживать весь спектр новых разработок, необходимых для решения актуальных общественных проблем.

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

XII. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО

1) ОБЗОР ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ И СОВЕТЫ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

Основываясь на результатах исследований, американский эксперт и тренер Дьюк Хаддад (Duke Haddad) подготовил для сотрудников НКО обзор добровольческой практики и серию рекомендаций по управлению волонтерскими проектами.

По данным Корпорации служения интересам нации и общества (The Corporation for National and Community Service; США), в 2011/12 финансовом году почти 64,5 млн американцев (или 26,5% от общей численности взрослого населения страны) посвятили волонтерской работе 7,9 млрд часов, стоимость которых эквивалентна 175 млрд долларов. А коалиция НКО и доноров «Независимый сектор» (The Independent Sector) сообщила о том, что стоимость одного добровольческого часа в 2013 году составила 22,55 долларов. И, наконец, Бюро трудовой статистики США (The United States Bureau of Labor Statistics) недавно опубликовало отчет «Добровольческая практика в Соединенных штатах – 2013» (Volunteering in the United State - 2013 report), в котором озвучены следующие факты:

- В 2012/13 финансовом году число волонтеров среди взрослого населения составило 25,4% - чуть меньше по сравнению с предыдущим годом.
- К добровольческой деятельности были наиболее расположены люди в возрасте от 35 до 44 лет - (30,6% от общего числа волонтеров).
- Доля афроамериканцев в общей численности волонтеров составила 27,1%, значительно превысив показатель белого населения – 18,5%. Семейные граждане тоже показали высокую активность - 30,7%, а людей, не имеющих опыта семейной жизни, оказалось только 20%. И самый лучший показатель продемонстрировали выпускники колледжей – 39,8%.
- Большинство волонтеров оказывали помощь одной или двум НКО.
- Чаще всего добровольцы работали в религиозных объединениях (33%), в молодежных организациях и учреждениях сферы образования (25,6%), и в социальных службах (14,7%).

Сотрудничество некоммерческой организации с волонтерами начинается с рекрутинга. На данном этапе следует помнить о том, что участие в жизни НКО не должно быть принудительным. Очень важно, чтобы кандидат не испытывал давления со стороны работодателей, родителей, преподавателей или других влиятельных субъектов. И если проблем подобного рода нет, то добровольцу следует подробно разъяснить специфику будущей деятельности и рассказать о внутреннем укладе и особенностях организации. А чтобы люди, приходящие в НКО с лучшими намерениями, становились единомышленниками и сторонниками на долгие годы, добровольных помощников следует мотивировать: поддерживать с ними постоянный контакт и давать обратную связь, благодарить за качественную работу, с уважением относиться к их мнению и ожиданиям, и периодически оценивать их удовлетворенность волонтерским опытом.

Источник: Fundraising Success, http://www.fundraisingsuccessmag.com/blog/duke-haddad-volunteers-love-them-leave-them?e=ncagle@afpnet.org

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ: КЕЙС

ЭФФЕКТИВНЫЙ АЛЬТРУИЗМ: КАК ИЗМЕНИТЬ МИР В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕННЫХ РЕСУРСОВ

Несколько лет назад группа студентов, изучающих философию, математику и финансы, решила обсудить в онлайн чате волнующий вопрос – Как оказать максимальную помощь максимальному числу людей? Так возникло движение за «эффективный альтруизм» (effective altruism). Его активисты стремятся к хорошим заработкам и ограничивают личные расходы, чтобы пожертвовать как можно больше средств на добрые дела. А в качестве получателей помощи они выбирают благотворительные организации, которые лучше всех справляются с решением самых острых мировых проблем, затрагивающих жизни миллионов людей.

В 2009 году выпускники философского факультета Университета Оксфорда (The Oxford University) Тоби Орд (Toby Ord) и Уилл Макаскилл (Will MacAskill) учредили международную организацию Giving What We Can («Пожертвуем сколько можем»), которая предлагает своим сторонникам передавать не менее 10% индивидуального дохода тем благотворительным институтам, которые вносят самый значительный вклад в решение проблемы бедности. Г-н Макаскилл, который собственно и является автором термина «эффективный альтруизм», считает, что использование пожертвований для спасения тысяч жизней в развивающихся странах – это более разумно по сравнению с оказанием помощи нескольким жителям благополучного региона.

Большинство участников движения призывают людей отбросить эмоции, и отнестись к своей благотворительной практике более рационально, погрузившись в расчеты и поиск самых надежных некоммерческих организаций (НКО) с лучшими социальными результатами. «Человек, который перечисляет 2% от своего дохода самой эффективной НКО приносит обществу гораздо больше пользы, чем человек, отчисляющий 10% на поддержку посредственной организации», - поясняет позицию альтруистов г-н Макаскилл.

На взгляды многих сторонников движения значительно повлияли идеи Питера Сингера (Piter Singer), озвученные еще в 1972 году в очерке «Голод, изобилие и нравственность» (Famine, Affluence, and Morality), в котором автор рассказал о страданиях голодающих людей, бежавших от Освободительной войны в Бангладеш. С тех пор прошло более 40 лет, но Сингер – теперь уже профессор философии Оксфордского университета - по-прежнему убежден в том, что помощь развивающимся странам является моральным долгом развитых держав.

Определяя самую лучшую возможность для размещения пожертвований, пропагандисты эффективного альтруизма руководствуются не эмоциями (желанием сделать что-нибудь хорошее), а достоверными сведениями и точным расчетом. Они настойчиво ищут организации, которые являются лучшими из лучших, однако эта задача всегда была не из легких для многих доноров. Участники движения изучают разные источники информации, но с особым доверием относятся к рекомендациям аналитиков GiveWell – ресурса, который появился в 2007 году, за два года до появления термина «эффективный альтруизм», но уже тогда ставил перед собой аналогичную цель – создать условия, при которых благотворительные доллары будут приносить обществу максимальную пользу.

Чаще всего эффективные альтруисты инвестируют средства в глобальное здравоохранение, в борьбу с бедностью, защиту животных и в благополучие будущих поколений. Глава американского Института по изучению искусственного интеллекта (The Machine Intelligence Research Institute) Люк Мюльхаузер (Luke Muehlhauser) относится к такому выбору с большим одобрением: «Если в условиях ограниченных ресурсов вы пытаетесь не просто сделать доброе дело, но принести людям как можно больше пользы, то лучшее, что можно придумать – это добиваться того, чтобы будущее действительно наступило и оказалось действительно светлым, а не ужасным».

В сообществе эффективных альтруистов уже появились известные состоятельные люди - Кэри Туна (Cari Tuna), бывший репортер авторитетного издания Wall Street Journal, и ее супруг Дастин Московиц (Dustin Moskovitz), соучредитель компании Facebook. Однако движение в основном апеллирует к молодым людям. Некоммерческая организация 80,000 Hours («80 000 часов»), которая помогает студентам спланировать карьеру, позволяющую зарабатывать приличные средства для дальнейшего перераспределения на благотворительные нужды, сегодня насчитывает 1 000 членов в возрасте от 20 до 30 лет, а 300 человек, которые делают пожертвования на сайте Giving What We Can – чуть постарше. Ориентация на молодое поколение объясняется достаточно просто: стратегию заработков для общего блага и ограничения личных расходов гораздо легче освоить в молодости, потому что в зрелом возрасте снизить запросы очень трудно.

В очередной раз движение привлекло внимание общественности после публичной лекции Питера Сингера (TED talk; 2013 год). Профессор предложил аудитории ответить на вопрос, заданный Сократом еще сотни лет назад - *Как нам жить?,* и озвучил собственное мнение, основанное на глубоких убеждениях и богатом личном опыте: *Жить нужно*

так, чтобы приносить людям как можно больше пользы. Любознательные обитатели всемирной паутины просмотрели лекцию более 600 000 раз, и стали активно интересоваться деятельностью НКО The Life You Can Save («Жизнь, которую можно спасти»), созданной философом Сингером для поддержки идеи эффективного альтруизма в 2009 году.

Одним из важных направлений работы данной организации является проведение обучающих «благотворительных игр» (giving games), в ходе которых группы людей – студентов или посетителей ресторанов - получают настоящие деньги для пожертвований и обсуждают показатели некоммерческих организаций разного типа. Логика рассуждений, на которую опираются ведущие таких мероприятий, выглядит следующим образом: для повышения качества жизни одного слабовидящего американца необходимо 40 000 долларов (включая расходы на собаку-поводыря и проведение тренинга для ее будущего хозяина), а для лечения трахомы – распространенного в развивающихся странах инфекционного заболевания, которое приводит к потере зрения, требуется менее 20 долларов. То есть, с помощью 40 000 долларов можно спасти зрение двум тысячам человек. Если руководствоваться идей эффективного альтруизма, то средства следует направить на излечение людей от трахомы.

Затем, участникам предлагается потренироваться в выборе организаций, которые действуют эффективнее других:

Вариант 1: Фонд The KIPP Foundation (США) поддерживает сеть, объединяющую 140 чартерных школ.

Стоимость обучения одного ребенка в течение 1 года: от 7 500 до 17 000 долларов, включая вклад государства.

Вариант 2: Партнерская инициатива по оказанию социальной помощи семье (The Nurse-Family Partnership; США) проводит тренинги для сертифицированных медсестер, которые в дальнейшем обучают молодых мам из малоимущих семей уходу за детьми и навыкам социальной адаптации.

Стоимость помощи одному ребенку: 10 000 долларов

Вариант 3: Британский Фонд «Против Малярии» распространяет антимоскитные сетки, предназначенные для многократного использования.

Затраты на сохранение одной жизни:менее 2 500 долларов.

Среди перечисленных организаций самым привлекательным и потенциально эффективным кандидатом на получение пожертвования является Фонд «Против Малярии» (Вариант 3), который на протяжении нескольких лет занимает лидирующую позицию в рейтинге информационно-аналитического агентства GiveWell, пропагандирующего

цели, созвучные идеям эффективного альтруизма. Годовой бюджет фонда составляет 8 млн долларов и на две трети формируется за счет безвозмездной помощи членов движения.

«Основная задача благотворительных игр – убедить американцев в том, что они обязаны бороться с бедностью, – поясняет Чарли Бреслер (Charlie Bresler), директор НКО The Life You Can Save. – Современные люди не могут просто отсиживаться в сторонке, 'никому не причиняя вреда'. Мы считаем, что человечество слишком задержалось в детском возрасте, и запускаем длительный процесс культурных изменений».

Эффективный альтруизм становится заметным явлением и привлекает внимание общества и СМИ. Газета Washington Post отозвалась о движении весьма положительно, а постоянный автор *NEW YORK TIMES ДЭВИД БРУКС (*David Brooks) озвучил критическое мнение. В частности, журналист попытался объяснить молодым людям, что работать без особого удовольствия - лишь ради того, чтобы пожертвовать средства – не самая лучшая идея: «Если дети, умирающие в Африке или в Бангладеш, волнуют вас больше всего, то, наверное, стоит отправляться в Африку или в Бангалдеш, а не на Уолл Стрит?». Однако альтруисты твердо стоят на своем и продолжают зарабатывать деньги на добрые дела, заниматься исследованиями и поисками лучших НКО, и активно пропагандировать эффективный альтруизм. Ник Бекстед (Nick Beckstead), научный сотрудник Института «Будущее человечества» Оксфордского университета (Future of Humanity Institute), одобряет желание молодежи помочь миллионам людей, оказавшимся за чертой бедности, и приветствует последовательность участников движения: «Для многих активистов эффективный альтруизм не является безэмоциональным упражнением для ума. Каждый из них пытается сказать: 'Я очень хочу выяснить – раз и навсегда – как я должен жить, чтобы приносить людям максимальную пользу?'».

Несмотря на то что многие эффективные альтруисты выражают особое доверие рейтингу GiveWell, представители самого агентства рекомендуют донорам «быть начеку». В качестве предостережения они приводят пример международной организации Population Services International, которая долгое время являлась лидером рейтинга, а потом стала большим разочарованием для специалистов GiveWell и сторонников НКО. «Я считаю, что люди всегда должны сомневаться в том, что мы нашли лучшие благотворительные организации – поясняет соучредитель агентства Холден Карнофски (Holden Karnofsky). – Мы всегда в этом сомневаемся, хотя стараемся выполнить свою работу как можно лучше». В некотором смысле такой подход агентства и позиция эффективных альтруистов усиливают некоторые тенденции в сфере филантропии. В частности, фонды, доноры и другие участники социальных преобразований стали уделять больше внимания вопросам эффективности НКО, а рейтинговое агентство Charity Navigator изменило систему оценки организаций, отказавшись от верховенства финансовых показателей.

«Эффективные альтруисты отличаются тем, что они готовы обсуждать неудачи даже самых эффективных НКО в публичном пространстве. Это то, чего очень не любят делать многие частные фонды, громко рассуждающие о стратегической филантропии, - размышляет руководитель Института по изучению искусственного интеллекта г-н Мюльхаузер. – Эффективный альтруизм – это больше чем общественное движение. Это стремление обеспечить широкий доступ к информации всем заинтересованным лицам. Это то, чего не делают фонды, которые проводят исследования для своих целей и никому не рассказывают о полученных результатах».

Источники:

The Chronicle of Philanthropy:
1) A Charity Evaluation Group Helps Donors Who Practice 'Effective Altruism', http://philanthropy.com/article/Some-Donors-Rely-on/142751/
2) A New Donor Movement Seeks to Put Data Ahead of Passion, http://philanthropy.com/article/A-New-Donor-Movement-Puts-Data/142753/
3) Effective Altruism at Work: Rating Charities, http://philanthropy.com/article/Effective-Altruism-at-Work-/142765/