Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 1 (55), январь 2015 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 **info@ep.org.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) Некоммерческий сектор – важная часть экономики США 5
Центр по изучению некоммерческих организаций и филантропии, действующий на базе Института города (The Center on Nonprofits and Philanthropy at the Urban Institute; США) опубликовал результаты исследования, которое показало, что американский НКО-сектор вложил в экономику своей страны 887,3 млрд долларов или 5,4% от ВВП.

2) Инфраструктура для местной филантропии 5
Всемирная инициатива по поддержке филантропических организаций WINGS (The Worldwide Initiative for Grantmaker Support) опубликовала отчет о работе инфраструктурных организаций, действующих в сфере развития местных сообществ. В данном документе оценивается текущее состояние дел и прогресс местной благотворительности за период с 2000 года.

3) Австралийская филантропия и коренные народы: проблемы взаимоотношений и перспективы 6
Делегаты конференции, организованной ассоциацией Philanthropy Australia (Мельбурн, осень 2014 г.), отметили, что программы филантропических организаций Австралии не учитывают мнения аборигенов, и предложили ряд сценариев, способных ускорить решение проблемы.

II. GR 7

1) Построение государственно-частных партнерств: анализ американской практики 7
Федеральное правительство США увеличивает число подразделений, которые действуют как центры взаимодействия с бизнесом и фондами. Изучив «функционал» более 20 таких структур, эксперты Центра по изучению филантропии и публичной политики Университета Южной Калифорнии (CPPP - Center on Philanthropy & Public Policy, University of Southern California) пришли к выводу, что государство берет курс на развитие сотрудничества с частным сектором.

III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ 7

1) Глобальный договор ООН: о развитии КСО 7
Практика корпоративной социальной ответственности (КСО) начиналась с разрозненных попыток бизнеса восстановить доверие общества и постепенно вышла на международный уровень. Теперь очень важно понять, является ли КСО временной тенденцией или будет по-прежнему влиять на деловое сообщество. Руководитель инициативы «Глобальный договор ООН» (UN Global Compact) Георг Келл (Georg Kell) проанализировал текущее положение дел и обнаружил пять обстоятельств, гарантирующих движению за КСО большое будущее.

2) О роли социальной миссии в маркетинге: советы для прогрессивных компаний 8
Американское PR-агентство Ripple Strategies («Стратегии с волновым эффектом») сообщает о том, что современные потребители больше не доверяют ярким упаковкам, и все чаще выбирают бренды, которые поддерживают добрые дела. Основываясь на результатах рыночных исследований, эксперты подготовили ряд полезных советов, которые помогут бизнесу двигаться в ногу со временем.

IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ 9

1) Открытая закрытость частных фондов 9
Американский Национальный комитет ответственной филантропии (NCRP – The National Committee for Responsive Philanthropy) выполняет проект Philamplify («Активатор филантропии»), в рамках которого фонды проходят процедуру независимой оценки, включающую изучение мнений грантополучателей, партнеров и других стейкхолдеров. Основываясь на опыте проверки пяти грант-мейкеров, руководитель проекта Лиза Рангелли (Lisa Ranghelli) размышляет о подотчетности фондов и влиянии обратной связи на их практику.

V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ 10

1) Оценка социальных изменений: альтернатива РКИ 10
Учредитель научного объединения Algorhythm (США) Питер Йорк (Peter York) считает, что заимствованные у медицины «рандомизированные контролируемые исследования» (РКИ) не очень подходят для измерения социального эффекта, и предлагает заменить традиционный стандарт оценки более гибким и перспективным вариантом.

2) Методологии оценки социального воздействия: поиск «среднего арифметического» 10
Измерение и оценка результатов социальных программ на протяжении многих лет является обсуждаемой и спорной темой. Британские ученые и эксперты анализируют причины противоречий между разными методиками, и предлагают компромиссные решения, заимствующие и объединяющие сильные компоненты разных подходов.

VI. ФИНАНСЫ 12

1) Процент административных расходов НКО: советы по формированию доверия доноров 12
Альянс «За разумную благотворительность», действующий на базе Бюро безупречного бизнеса (BBB WGA - Better Business Bureau Wise Giving Alliance; США), провел опрос и выяснил, что американцы уделяют повышенное внимание структуре затрат некоммерческих организаций, и гораздо меньше интересуются социальными результатами. Чтобы «гармонизировать» представление об эффективности НКО, эксперты сферы филантропии предложили участникам общественных преобразований взять на заметку несколько полезных советов.

VII. КОММУНИКАЦИИ 13

1) Результаты исследования: доверие общества следует культивировать 13
«Каждый третий британец не доверяет благотворительным организациям», - утверждает исследовательский центр NPC (The New Philanthropy Capital / «Капитал для новой филантропии»), основываясь на результатах опроса 1000 граждан. Эксперты воспринимают эту информацию как «тревожный звонок» и считают, что Третий сектор должен всерьез задуматься о качестве взаимодействия с обществом.
2) Новый отчет от экспертной организации: не пренебрегайте мнением конечных благополучателей 13
Центр эффективной филантропии (CEP - The Center for Effective Philanthropy; США) выпустил отчет, который настоятельно рекомендуют фондам и некоммерческим организациям постоянно изучать мнение социально уязвимых категорий населения (целевых аудиторий программ и проектов) и действовать с учетом их потребностей.

VIII. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ 14

1) Новое слияние двух ведущих инфраструктурных организаций США 14
Две авторитетные американские организации - Центр фондов (The Foundation Center) и Форум региональных ассоциаций грант-мейкеров (Forum of Regional Associations of Grantmakers) - решили создать стратегический альянс, который расширит доступ к информационным ресурсам филантропического сообщества и повысит их практическое значение.
2) Культура коллективного воздействия: основные ценности и советы лидерам 15
Автор книги «Вести за собой может каждый» (Everyone Leads) Пол Шмиц (Paul Schmitz) считает, что для успешной реализации инициатив «коллективного воздействия» (CI – Collective Impact), нацеленных на решение сложных социальных проблем, необходима особая культура открытости, сотрудничества и взаимопонимания. Эксперт обозначил ключевые ценности этой культуры, и озвучил рекомендации, которые будут полезны лидерам любого уровня.

IX. ИНИЦИАТИВЫ 16

1) Перечень лучших практик менеджмента для НКО 16
Американская консалтинговая организация Bridgespan Group запустила проект, в рамках которого лидеры благотворительных организаций смогут оценивать влияние различных тенденций на состояние дел в НКО-секторе, и формировать список управленческих инструментов, которые показали себя на практике наилучшим образом.
2) Перспективы образования в сфере филантропии в Соединенном Королевстве и Европе 17
Центр изучения благотворительности и филантропии (CGAP - Centre for Charitable Giving and Philanthropy), действующий на базе Бизнес-школы Касса (Cass Business School; г. Лондон), опубликовал отчет, который определяет основной вектор развития в сфере подготовки специалистов для благотворительного сектора Великобритании и континентальной Европы.

X. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ 17

1) Британские благотворители могут учиться на мировых инновациях 17
Консалтинговая организация NPC (The New Philanthropy Capital / «Капитал для новой филантропии», г. Лондон) выпустила отчет «10 инноваций в сфере глобальной филантропии» (10 Innovations in Global Philanthropy), который повествует об эффективном применении благотворительных ресурсов в разных странах. Эксперты считают, что этот передовой опыт вдохновит филантропов Соединенного Королевства на новые свершения.
2) Уникальный отчет об инвестиционной практике, содействующей выполнению миссии 18
В 2010 году американские фонды распределили в виде грантов всего 46 млрд долларов, хотя общая стоимость их активов превышала 600 млрд. Желая задействовать этот капитал в сфере общественных преобразований, Центр фондов (The Foundation Center) впервые опубликовал отчет, посвященный инвестициям, которые помогают фондам выполнять социально значимые миссии (MRIs - Mission-related Investments).

XI. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО 19

1) Инновации в сфере добровольчества для позитивной экономики 19
Британское социальное предприятие Spice расширяет зону действия программы Time Credits (TC), в рамках которой волонтеры некоммерческих организаций могут обменять отработанные часы на различные товары и услуги. На данном этапе команда Spice концентрирует усилия на развитии партнерских отношений с частным сектором.
2) Страхование и меры по охране труда добровольцев 20
В период экономического спада некоммерческие организации стали активнее обращаться за помощью добровольцев, и эта тенденция повлекла за собой потребность в знаниях и практиках, касающихся защиты волонтеров от несчастных случаев, травм и других неблагоприятных обстоятельств. О безопасности труда в НКО и управлении рисками рассказывает эксперт американской страховой компании Chubb & Son Николь Питни (Nicole Pitney).

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ..... 22

Социальный возврат на инвестиции (SROI) и Анализ «затраты – выгоды» (CBA): есть отличия или нет ничего общего? 22
Данная публикация выявляет сходства и отличия посредством сопоставления двух видов анализа с позиции принципов, которые применяются в процессе определения SROI (Social Return on Investment). Материалы по данной теме можно скачать здесь. Несмотря на то что истоками методики SROI является Анализ «затраты – выгоды» (CBA - Cost Benefit Analysis), ее создание и развитие осуществлялось с учетом двух других традиций, таких как учет вклада в устойчивое развитие общества (sustainability accounting) и финансовый учет (financial accounting).

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) НЕКОММЕРЧЕСКИЙ СЕКТОР – ВАЖНАЯ ЧАСТЬ ЭКОНОМИКИ США

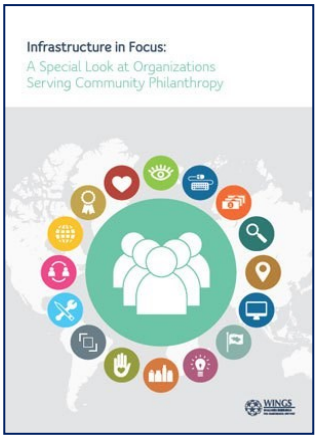
Центр по изучению некоммерческих организаций и филантропии, действующий на базе Института города (The Center on Nonprofits and Philanthropy at the Urban Institute; США) опубликовал результаты исследования, которое показало, что американский НКО-сектор вложил в экономику своей страны 887,3 млрд долларов или 5,4% от ВВП.

В отчете «Кратко о некоммерческом секторе – 2014: общественные благотворительные организации, пожертвования и добровольчество» (The Nonprofit Sector in Brief 2014: Public Charities, Giving and Volunteering) говорится о том, что в США в период с 2002 по 2012 гг. число официально зарегистрированных НКО увеличилось с 1,32 млн организаций до 1,44 млн. Анализ форм налоговой отчетности 990 (которые заполнили 35% НКО) показал, что доходы некоммерческих институтов возросли на 36,2% и достигли 2,16 трлн долларов, а стоимость их активов повысилась на 21,5% и в итоге составила 4,84 трлн долларов. Исследователи также сообщают о том, что более половины НКО являются обладателями льготного статуса «общественной благотворительной организации 501(c)(3)». На них приходится более трех четвертей от общих сумм доходов (1,65 трлн долларов) и расходов (1,56 трлн) НКО-сектора, а также свыше трех пятых от общей стоимости активов (2,99 трлн). Финансовые ресурсы этих организаций на 50% формируются за счет гонораров за оказание услуг / поставку продукции частным предприятиям и, в меньшей степени - за счет государственных источников (23,1%), частных взносов (12,9%), правительственных грантов (9,2%) и доходов от инвестиций (3,6%). Кроме того, в 2013 году 25,4% взрослого населения США оказывали некоммерческим организациям добровольческую поддержку. Волонтеры отработали на благо общества 8,1 млрд часов, стоимость которых эквивалентна 163 млрд долларов. Однако за период с 2002 года данный показатель оказался самым низким. Медианное значение «количества часов на одного волонтера» тоже понизилось с 52 до 50 часов. Очевидно, что благотворительным организациям следует усилить пропаганду социально значимой деятельности, активизировать работу со своими сторонниками, и уделять больше внимания построению долгосрочных отношений.

Источник: The Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/nonprofit-sector-contributed-5.4-percent-of-2012-gdp-study-finds

2) ИНФРАСТРУКТУРА ДЛЯ МЕСТНОЙ ФИЛАНТРОПИИ

Всемирная инициатива по поддержке филантропических организаций WINGS (The Worldwide Initiative for Grantmaker Support) опубликовала отчет о работе инфраструктурных организаций, действующих в сфере развития местных сообществ. В данном документе оценивается текущее состояние дел и прогресс местной благотворительности за период с 2000 года.



Авторы документа «Инфраструктура в центре внимания: особый взгляд на практику организаций, содействующих развитию местной филантропии» (Infrastructure In Focus: A Special Look at Organizations Serving Community Philanthropy) отмечают, что численность фондов, которые взаимодействуют с разными категориями населения и привлекают ресурсы в сообщества, постоянно возрастает. Но самое главное заключается в том, что изменение количественного показателя постепенно преобразуется в новое качество: местная филантропия вносит ощутимый вклад в пропаганду принципов устойчивого развития на международном уровне и осваивает финансовые инструменты, разработанные для крупных фондов, игроков сферы развития, и государственных программ. Об этом свидетельствуют примеры из практики более 60 членов WINGS и участников сети инфраструктурных организаций, представляющих интересы более тысячи «фондов местных сообществ» (ФМС) в разных странах.

Помимо этого, в отчете используются сведения из ежегодных обзоров состояния дел в сфере филантропии (WINGS Global Status Reports), в которых сеть WINGS прослеживает прогресс ФМС за период с 2000 года. Еще одним важным источником информации стал опрос, проведенный в рамках инициативы «Атлас фондов местных сообществ» (The Community Foundation Atlas), осуществляющей мониторинг деятельности ФМС по всему миру.

Отчет предназначается инфраструктурным организациям, которые могут почерпнуть информацию о контексте работы ФМС и скорректировать свои функции с учетом текущих запросов ключевых потребителей услуг. Также, документ будет полезен донорам, заинтересованным в развитии инфраструктуры местной филантропии (в том числе, организациям сферы внешней помощи и правительственным инициативам), консультантам и ученым, а также представителям ФМС, которым необходима надежная ресурсная база.

Источник: Philanthropy in Focus, http://wingsweblog.wordpress.com/2014/10/21/wings-report-infrastructure-in-focus-a-special-look-at-organizations-serving-community-philanthropy/

3) АВСТРАЛИЙСКАЯ ФИЛАНТРОПИЯ И КОРЕННЫЕ НАРОДЫ: ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Делегаты конференции, организованной ассоциацией Philanthropy Australia (Мельбурн, осень 2014 г.), отметили, что программы филантропических организаций Австралии не учитывают мнения аборигенов, и предложили ряд сценариев, способных ускорить решение проблемы.

Во вступительном докладе правозащитник и старейшина аборигенов Ноэль Пирсон (Noel Pearson) заявил о том, что коренные жители Австралии оказались в ситуации, когда развитие превращается в бег с препятствиями: «Эта страна создает трудности, в силу которых нам очень сложно делать то, что может сделать нас сильнее». Эти слова вызвали бурную дискуссию, в ходе которой участники события пришли к выводу, что австралийские институты филантропии не выражают аборигенам должного уважения, и предложили национальной ассоциации Philanthropy Australia подать своим членам достойный пример – пригласить в совет директоров «не менее двух» аборигенов, и внести в устав соответствующие поправки. А чтобы ускорить перемены, коллеги из Новой Зеландии и США поделились с австралийцами собственным опытом.

Д-р Кен Вилсон (Dr Ken Wilson) – глава американского Фонда Кристенсенов (The Christensen Fund), который работает с коренными американцами на протяжении 60 лет – сообщил о том, что в составе совета директоров его организации с недавнего времени работают два индейца, а кадровики стали активнее нанимать коренных жителей в регионах местонахождения филиалов фонда.

Что касается ближайших соседей из Новой Зеландии, то они поведали о том, что на базе их ассоциации Philanthropy New Zealand уже более 10 лет работает Консультативный комитет, объединяющий представителей народа маори – попечителей и сотрудников местных организаций, семейных фондов и фондов местных сообществ, действующих по всей стране (The Māori Advisory Committee). Комитет помогает грант-мейкерам и другим игрокам социальной сферы определять приоритетные направления работы с коренным населением и разрабатывать программы с учетом обстановки на местах. В частности, руководитель новозеландского трастового фонда ASB Community Trust Дженнифер Джилл (Jennifer Gill) рассказала о том, что в процессе сотрудничества с маори ее организация смогла найти и воплотить в жизнь уникальные решения, которые помогают детям коренных народов улучшать образовательные результаты.

Оценивая полезную отдачу от конференции, Ноэль Пирсон (Noel Pearson) отметил, что данное событие заложило основу для долгожданного диалога между аборигенами и сферой филантропии, и выразил надежду на продолжение дискуссии и развитие конструктивного взаимодействия.

Источники: Alliance magazine, http://www.alliancemagazine.org/blog/philanthropy-australia-conference-an-overdue-dialogue-on-philanthropy-and-indigenous-people/

II. GR

1) ПОСТРОЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНЫХ ПАРТНЕРСТВ: АНАЛИЗ АМЕРИКАНСКОЙ ПРАКТИКИ

Федеральное правительство США увеличивает число подразделений, которые действуют как центры взаимодействия с бизнесом и фондами. Изучив «функционал» более 20 таких структур, эксперты Центра по изучению филантропии и публичной политики Университета Южной Калифорнии (CPPP - Center on Philanthropy & Public Policy, University of Southern California) пришли к выводу, что государство берет курс на развитие сотрудничества с частным сектором.

Результаты исследования показали, что в последние годы отделы по связям с филантропическими организациями и деловым сообществом (LO - liaison offices) стали появляться не только в федеральных органах власти, но также на региональном и муниципальном уровнях. Не смотря на то что выгода от создания государственно-частных партнерств (ГЧП) очевидна всем, существуют целый ряд объективных трудностей, возникающих в силу различия культур и обычаев, сложившихся в разных секторах и организациях. Поэтому на LO возлагается миссия по устранению «идеологических барьеров», а также функции «катализаторов и фасилитаторов» партнерского взаимодействия. Накопленный опыт свидетельствует о том, что самыми эффективными являются подразделения с наиболее продолжительным стажем работы. Среди LO федерального уровня представлены такие структуры, как созданная в 2001 году Администрация Белого дома по развитию партнерских отношений с религиозными и местными сообществами (The White House Office of Faith-Based and Neighborhood Partnerships), а также подразделения ряда других крупных организаций, отвечающие за расширение контактов внутри страны и за ее пределами. Анализ опыта этой группы LO помог выявить основные препятствия для развития ГЧП: это бюрократические лабиринты органов власти, трудности «перевода» терминологии госструктур на язык корпоративного сектора, и отсутствие «партнерского менталитета» у специалистов правительственных учреждений. «Власть не привыкла к партнерству. Сотрудники федеральных агентств обычно работают в одиночку либо выполняют конкретные задачи вместе с коллегами из других подразделений», - так обозначил главный источник проблем директор центра CPPP Джеймс Феррис (James Ferris). Причина уважительная, но госслужащим, видимо, придется отказаться от старых привычек и освоить современный стиль работы.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Government-Expands-Official/149665/?cid=pw

III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

1) ГЛОБАЛЬНЫЙ ДОГОВОР ООН: О РАЗВИТИИ КСО

Практика корпоративной социальной ответственности (КСО) начиналась с разрозненных попыток бизнеса восстановить доверие общества и постепенно вышла на международный уровень. Теперь очень важно понять, является ли КСО временной тенденцией или будет по-прежнему влиять на деловое сообщество. Руководитель инициативы «Глобальный договор ООН» (UN Global Compact) Георг Келл (Georg Kell) проанализировал текущее положение дел и обнаружил пять обстоятельств, гарантирующих движению за КСО большое будущее.

- *Прозрачность*. Развитие цифровых технологий делает раскрытие информации необратимым процессом. Показатели экологической, социальной и управленческой эффективности (ЭСУ) сегодня публикуют 5 000 компаний, и численность таких организаций будет возрастать с каждым годом.
- *Доверие*. Гражданское общество становится более организованным, и его доверие невозможно получить пустыми обещаниями. Руководству корпораций придется отчитываться о социальной ответственности реальными фактами и, к тому же, постоянно учиться конструктивному взаимодействию с ключевыми стейкхолдерами.

- *Консультации с причастными субъектами*. Природные ресурсы больше не считаются неисчерпаемыми, а здравоохранение и образование нуждаются в существенных вливаниях. Чтобы адекватно откликнуться на эти вызовы, компании должны сотрудничать с учеными, некоммерческим сектором и законодателями.
- *Формирование рынков*. Бизнес, который ориентируется на долгосрочную перспективу, не может бесконечно перемещаться по планете в погоне за дешевыми ресурсами. Крупным компаниям придется осваивать методы устойчивого природопользования и заниматься развитием трудовых сил в стратегически важных регионах.
- *Инициативы по развитию КСО*. Проекты национального и международного уровня предлагают широкий спектр возможностей для улучшения деловой практики. Глобальный договор ООН, например, разработал стандарты по правам человека, противодействию коррупции, защите окружающей среды и безопасности труда, которыми пользуются 8 000 компаний из 145 стран.

Для большинства корпораций отчетность по показателям ЭСУ еще не стала частью культуры, но уже никто не сомневается в том, что в скором времени любая бизнес-модель, не способная продемонстрировать ответственность перед обществом, будет напоминать замок на песке.

Источник: The Guardian, http://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/five-trends-corporate-social-responsbility-global-movement

2) О РОЛИ СОЦИАЛЬНОЙ МИССИИ В МАРКЕТИНГЕ: СОВЕТЫ ДЛЯ ПРОГРЕССИВНЫХ КОМПАНИЙ

Американское PR-агентство RIPPLE STRATEGIES («Стратегии с волновым эффектом») сообщает о том, что современные потребители больше не доверяют ярким упаковкам, и все чаще выбирают бренды, которые поддерживают добрые дела. Основываясь на результатах рыночных исследований, эксперты подготовили ряд полезных советов, которые помогут бизнесу двигаться в ногу со временем.

1. 86% потребителей во всем мире считают, что бизнес должен уделять социальным и деловым аспектам равное внимание.
2. 91% потребителей в США готовы переключиться на бренды, которые поддерживают социально значимые инициативы и поддерживают разумное соотношение «цена-качество».
3. 50% потребителей во всем мире готовы приобретать продукцию и услуги компаний, содействующих развитию общества, по более высоким ценам.

Вывод: Чтобы расширить потребительскую аудиторию, брендам стоит определить для себя социально значимое дело.

4. 90% американских потребителей более лояльно относятся к бизнесу, который поддерживает социальные инициативы.
5. 47% потребителей как минимум раз в месяц приобретают товары и услуги социально ориентированных компаний. Начиная с 2010 года этот показатель увеличился на 47%, и на 39% возросло число потребителей, которые «рекомендуют» ответственные бренды своим знакомым.
6. 75% американских потребителей готовы делать пожертвования, вступать в ряды добровольцев, и рассказывать своему окружению о социальных инициативах бизнеса.

   Вывод: Содействие добрым делам улучшает показатель удержания потребителей и включает «сарафанное радио» - самый действенный механизм маркетинга.
7. 93% потребителей желают знать, что именно делают компании, чтобы мир стал добрее и лучше.
8. Модные словечки не имеют значения: на такие термины, как «экологически чистый», «натуральный», «органический» и т.п. реагируют не более 15% потребителей.
9. 71% потребителей сообщили о том, что информация компаний о социальных инициативах и результатах данной деятельности вводит их в заблуждение.

   Вывод: Потребителям нужна прозрачность и ясность - они хотят видеть бренды, которые демонстрируют реальные дела, а не эффективные подходы к внешним коммуникациям.
10. Формируя представление о социальной ответственности корпораций, 41% потребителей полагается на публикации в СМИ.

    Вывод: Веб-сайт и рекламные материалы не могут состязаться с тем, что говорят о компании в новостях.

Многие корпорации размышляют о создании принципиально новых бизнес-моделей, которые опираются на практику социально ориентированного маркетинга и, фактически, стирают границы между секторами. Чтобы поддержать благородные намерения капиталистов новой формации, эксперты подготовили отчет «Как использовать медийные ресурсы для изменения общества» (How to Use Media for Social Change), в котором приведены примеры маркетинговых кампаний, включающих разнообразные сценарии добрых дел.

Источник: Triple Pundit, http://www.triplepundit.com/2014/10/10-reasons-make-social-mission-heart-marketing/

IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

1) ОТКРЫТАЯ ЗАКРЫТОСТЬ ЧАСТНЫХ ФОНДОВ

Американский Национальный комитет ответственной филантропии (NCRP – The National Committee for Responsive Philanthropy) выполняет проект Philamplify («Активатор филантропии»), в рамках которого фонды проходят процедуру независимой оценки, включающую изучение мнений грантополучателей, партнеров и других стейкхолдеров. Основываясь на опыте проверки пяти грант-мейкеров, руководитель проекта Лиза Рангелли (Lisa Ranghelli) размышляет о подотчетности фондов и влиянии обратной связи на их практику.

На сегодняшний день команда Philamplify[1] опубликовала пять отчетов, которые доступны для открытой дискуссии на веб-сайте проекта. Для проведения оценочных исследований, эксперты использовали методику, прошедшую экспериментальную проверку на базе Фонда Винтропа Рокфеллера (WRF - The Winthrop Rockefeller Foundation). Специалисты WRF сочли эту работу источником полезной обучающей информации, однако дальнейшие контакты с крупными фондами показали, что оценщиков ждет прохладный прием. С представителями Philamplify в той или иной степени «сотрудничали» только два из пяти фондов, зато менее дружелюбные организации проявили больше интереса к полученным выводам. Воспользуются ли они рекомендациями оценки, покажет только время. А что касается грантополучателей и других игроков социального сектора, то они отнеслись к внезапным проверкам фондов очень положительно, и делились своими мнениями, пожеланиями и надеждами весьма активно. Тем не менее, некоторые НКО отказались разговаривать о сильных и слабых сторонах фондов, не получив от своих влиятельных доноров предварительного «благословения». Эти обстоятельства свидетельствуют о том, что проблема недостаточной подотчетности фондов действительно существует, и что развитие обратной связи является не единственным условием ее решения. В частности, в ходе вебинара, посвященного вопросам открытости филантропических институтов, вице-президент Фонда Форда (The Ford Foundation) Хилари Пеннингтон (Hilary Pennington) заметила, что взаимодействуя с благополучателями, финансирующие организации получают информацию для принятия решений, но этот процесс не влияет на динамику распределения полномочий. А если выражаться более прямолинейно, то главным препятствием на пути к подлинной подотчетности фондов является отсутствие равноправия между донорами и получателями грантов. Кто первым проявит добрую волю (или не побоится стать возмутителем спокойствия), пока неясно, но уже очевидно, что дискуссия о более демократичном формате отношений между грант-мейкерами и НКО будет набирать обороты, и обязательно повлияет на дальнейший ход событий.

Источник: The National Committee for Responsive Philanthropy, http://blog.ncrp.org/2014/10/feedback-loops-and-accountability.html

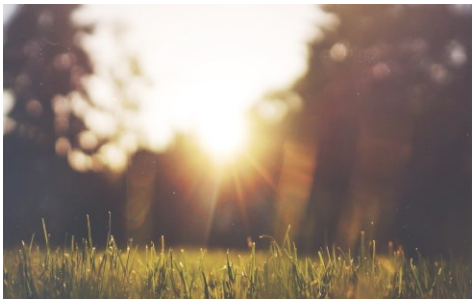
---

[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/?page_id=1028

V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ: АЛЬТЕРНАТИВА РКИ

Учредитель научного объединения Algorhythm (США) Питер Йорк (Peter York) считает, что заимствованные у медицины «рандомизированные контролируемые исследования» (РКИ) не очень подходят для измерения социального эффекта, и предлагает заменить традиционный стандарт оценки более гибким и перспективным вариантом.



Распространение РКИ в социальной сфере во многом объясняется появлением механизмов «оплаты за успех» (pay-for-success) и схемы «социальных облигаций» (social impact bond), требующих отчетливого представления о результатах поддержанных инициатив. Следует признать, что РКИ обладают определенными преимуществами, но не учитывают специфики общественно полезной деятельности. Тем не менее, в погоне за доказательной информацией (evidence) инвесторы и государственные структуры не услышали лидеров НКО, которые на протяжении нескольких лет говорили о том, что РКИ не обеспечивают чистоты эксперимента в силу отсутствия «социального контроля» над участниками сравнительной группы, и оттягивают от программ слишком много финансовых и человеческих ресурсов. При этом медицинский журнал New England Journal of Medicine еще в 2000 году опубликовал аналитическую статью, в которой говорится о том, что по степени точности и достоверности РКИ и «неэкспериментальные / наблюдательные исследования» (non-experimental / observational research) не слишком отличаются друг от друга. И если РКИ ничем не лучше, но дороже других методов, то почему бы их не заменить?! Питер Йорк, в частности, предлагает обратить внимание на «обсервационные когортные исследования» (ОКИ), в ходе которых группу (когороту) людей с определенными характеристиками наблюдают в течение некоторого времени с целью установления масштабов и глубины изменений, возникающих вследствие выполнения социально значимых программ. Например, по заказу Государственного департамента ювенальной юстиции штата Флорида (The State of Florida's Department of Juvenile Justice) команда объединения Algorhythm («Алгоритм») провела ретроспективное исследование, в рамках которого социологи и специалисты сферы компьютерных технологий обработали 140 000 кейсов. Полученные данные послужили основой для создания моделей профилактики рецидивной преступности, а точность прогнозов Департамента повысилась с 61% до 82%. На следующем этапе проекта будут разработаны системы оценки рисков и механизмы планирования мероприятий для экспериментальных площадок. Основываясь на подобных примерах из практики, г-н Йорк советует лидерам НКО-сектора, ученым и профессиональным оценщикам объединить усилия, чтобы продемонстрировать преимущества ОКИ всем потенциально заинтересованным субъектам. Данная инициатива ускорит процесс замещения РКИ более подходящими и менее затратными когортными исследованиями, активизирует процессы непрерывного обучения, и повысит отдачу от использования ограниченных ресурсов.

Источники: Markets for Good, http://www.marketsforgood.org/an-alternative-to-rcts/
Markets for Good, http://www.marketsforgood.org/should-controlled-trials-be-the-standard-for-impact-measurement/

2) МЕТОДОЛОГИИ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ: ПОИСК «СРЕДНЕГО АРИФМЕТИЧЕСКОГО»

Измерение и оценка результатов социальных программ на протяжении многих лет является обсуждаемой и спорной темой. Британские ученые и эксперты анализируют причины противоречий между разными методиками, и предлагают компромиссные решения, заимствующие и объединяющие сильные компоненты разных подходов.

1. *Противоречия между объективными и субъективными показателями* – между тем, что можно наблюдать (например, изменение уровня преступности или состояния ЖКХ), и тем, что не поддается непосредственному наблюдению, но влияет на поведение целевых аудиторий (изменение уровня доверия или более сбалансированные взаимоотношения).

Возможный компромисс: Объективные показатели более наглядны и, соответственно, более понятны, а субъективные лучше отражают степень устойчивости полученного социального эффекта. Следовательно, самые надежные подходы к оценке должны сочетать показатели двух типов.

2. *Противоречия между стандартизированными системами и методами ситуационного анализа* – между едиными концепциями, которые распространяются на разные проекты или организации, и подходами, которые учитывают уникальные особенности каждой инициативы или субъекта.

   Примеры компромиссных решений: «Матрица социальных результатов» (Outcomes Matrix), которой пользуется банк Big Society Capital (Капитал «Большого общества»), позволяет применять методы ситуационного анализа в рамках стандартизированной системы; а такие инструменты, как Outcomes Star, которые можно настраивать на разные клиентские группы, сочетают в себе стандартизацию и ориентацию на уникальные целевые аудитории.

3. *Противоречия между экспериментальными подходами и исследовательским тестированием* – между подходами, которые упрощают сложные системы посредством изоляции переменного параметра и распознавания его эффекта (например, РКИ - рандомизированные контролируемые исследования), и способами изучения связей между переменными параметрами в рамках данной сложной системы.

   Возможный компромисс: Экспериментальные подходы могут обеспечивать получение убедительных данных, но только в ситуации, когда исследователи заблаговременно выявляют и учитывают все связи, сложившиеся между различными переменными параметрами сложной системы. Помимо этого, исследования такого типа требуют значительных затрат. Тем не менее, они отлично подходят для изучения стабильных систем. При иных обстоятельствах можно использовать исследовательское тестирование, которое является экономически целесообразным и позволяет получать более полное представление о причинах и следствиях.

В 2013 году Нил Ридер (Neil Reeder) и Андреа Колантонио (Andrea Colantonio), представляющие Лондонскую школу экономики (The London School of Economics) и Европейский инвестиционный банк (The European Investment Bank), опубликовали работу «Измерение социального воздействия и нефинансовых результатов преобразующих инвестиций: критический обзор концепций и практик» (Measuring impact and non-financial return in impact investing: a critical overview of concepts and practice). Авторы документа обозначили два типа участников оценочных процессов:

1. *«Строители систем»* - это аналитики, которые опираются на объективные показатели (как правило - количественные), на экспертные заключения, формирующие массивы знаний, и на коммуникации, позволяющие распространять эти знания. Такой подход хорошо проявляет себя «в особо трудных случаях», когда на результаты социально значимой деятельности существенно влияют скрытые, «неосязаемые» факторы, такие как способность клиентов к построению конструктивных партнерских отношений, уверенность в своих силах и т.д. Примером инструментария, позволяющего оценить влияние подобных обстоятельств, является ресурс Outcomes Star (см. выше) в сочетании с методами научного прогнозирования.
2. «*Исследователи индивидуальных случаев*» - это оценщики, которые формируют сведения о социальной ценности (как правило, на основе «качественных» характеристик), представляющие интерес для конкретных групп стейкхолдеров. Например, изучение противоправного поведения требует оценки возможностей, степени страха и надежды, особенностей взаимодействия со сверстниками, подвижных обстоятельств в структуре идентичности и базовых ценностей. Благодаря подобным исследованиям участники нормотворческих процессов могут составить полноценное представление о сложности проблемы и значении индивидуального подхода в процессе оказания социальных услуг.

Эксперты посоветовали «строителям систем» уделять больше внимания внешнему контексту, а «исследователям практики» - активнее изучать мнения коллег. Преодолеть инерцию мышления и добиться существенных сдвигов во взглядах и подходах очень сложно, но возможно.

Источники:

The Social Impact Analysts Association, http://www.siaassociation.org/a-clash-of-mindsets-finding-a-middle-way-between-different-impact-methodologies-part-2/2014/
The Social Impact Analysts Association, http://www.siaassociation.org/a-clash-of-mindsets-finding-a-middle-way-between-different-impact-methodologies-part-1/2014/

VI. ФИНАНСЫ

1) ПРОЦЕНТ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РАСХОДОВ НКО: СОВЕТЫ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ДОВЕРИЯ ДОНОРОВ

Альянс «За разумную благотворительность», действующий на базе Бюро безупречного бизнеса (BBB WGA - Better Business Bureau Wise Giving Alliance; США), провел опрос и выяснил, что американцы уделяют повышенное внимание структуре затрат некоммерческих организаций, и гораздо меньше интересуются социальными результатами. Чтобы «гармонизировать» представление об эффективности НКО, эксперты сферы филантропии предложили участникам общественных преобразований взять на заметку несколько полезных советов.

В отчете о результатах опроса, в котором приняли участие более 4 500 американских граждан, говорится о том, что 10% доноров отдают предпочтение известным НКО, 11% респондентов изучают информацию о результатах и достижениях благотворительных организаций, и 20% опрошенных превыше всего ценят честность и нравственность. При этом более 40% доноров считают низкий процент накладных расходов свидетельством «надлежащей управленческой практики», а 34% респондентов воспринимают незначительный уровень административных затрат как признак эффективности. Президент BBB WGA Арт Тейлор (Art Taylor) поясняет, что пристальное внимание к одному параметру деятельности НКО (только к финансам или только к социальным результатам) искажает представление о работе организации и ее перспективах, и предлагает донорам – как минимум - заглядывать на сайт Give.org, где размещаются отчеты о всесторонней оценке НКО. Если организация получила «аккредитацию BBB», то это значит, что ее деятельность соответствует 20 стандартам добросовестной практики, охватывающим такие аспекты, как управление, отчетность, система принятия решений и т.д. Эксперты BBB WGA и других информационно-аналитических агентств отмечают, что благотворительные организации вкладывают в оценку своей эффективности немалые средства, и отсутствие интереса к этим сведениям со стороны доноров может нанести урон развитию оценочной практики. Желая воспрепятствовать такому развитию событий, глава рейтингового агентства GuideStar Джейкоб Харольд (Jacob Harold) напомнил о том, что в 2013 году три организации - GuideStar, BBB WGA и Charity Navigator - опубликовали коллективное обращение к американским донорам, в котором раскрыли природу мифа, создающего вокруг соотношения административных и программных расходов ореол чрезмерной значимости (Overhead Myth letter - I). Эта инициатива получила широкую поддержку со стороны Форума доноров (The Donors Forum), Национального совета НКО (The National Council on Nonprofits) и ряда других объединений, которые занимаются «проблемой накладных расходов» уже много лет. Вдохновленные активностью коллег и доноров, в 2014 году рейтинговые агентства подготовили второе письмо, адресованное уже некоммерческим организациям (Overhead Myth letter - II). Авторы обращения рекомендуют благотворительным институтам действовать следующим образом:

1. Демонстрировать стейкхолдерам этическую практику и публиковать данные о своих результатах;
2. Стремиться к получению существенных результатов и определять их реальную стоимость;
3. Формировать у доноров - частных лиц, фондов, корпораций и органов власти - объективное представление о размерах расходов, необходимых для достижение социальных результатов.

А чтобы дело пошло быстрее, GuideStar, BBB WGA и Charity Navigator разместили на своих веб-сайтах вспомогательный инструментарий и приготовились к его регулярному обновлению.

Источники:
BBB Wise Giving Alliance, http://give.org/news-updates/news/2014/10/new-study-americans-misinformed-before-donating-to-charities/?id=311511
The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Donors-Care-More-About-How/149669/?cid=pw
The Philanthropy News Digest, http://pndblog.typepad.com/pndblog/2014/10/a-message-from-guidestar-president-ceo-jacob-harold.html?utm_source=feedburner

VII. КОММУНИКАЦИИ

1) РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ: ДОВЕРИЕ ОБЩЕСТВА СЛЕДУЕТ КУЛЬТИВИРОВАТЬ

«Каждый третий британец не доверяет благотворительным организациям», - утверждает исследовательский центр NPC (The New Philanthropy Capital / «Капитал для новой филантропии»), основываясь на результатах опроса 1000 граждан. Эксперты воспринимают эту информацию как «тревожный звонок» и считают, что Третий сектор должен всерьез задуматься о качестве взаимодействия с обществом.

NPC

MATTER OF TRUST:
WHAT THE PUBLIC THINKS OF CHARITIES
AND HOW IT AFFECTS TRUST

October 2014

James Noble and Sue Wilsley

Introduction: Why trust matters

В отчете «Вопрос доверия» (Matter of Trust) команда NPC озвучила следующие факты:

- Высокую оценку (более 8 баллов по шкале доверия от 1 до 10) присвоили некоммерческим организациям только 22% опрошенных, а более трети респондентов (35%) ограничились низкими оценками - от 1 до 5 баллов.
- 15% граждан считают, что самую важную работу выполняют НКО, вовлеченные в политику, однако 29% участников опроса с этим не согласны.
- 21% респондентов наиболее благосклонно относится к международным НКО, 30% граждан отдали предпочтение местным организациям, и 26% - институтам национального уровня.
- Малым организациям выразили доверие 29% опрошенных, а крупным – только 23%.
- В нижней части списка оказались НКО, получающие поддержку от государства или бизнеса – их добропорядочность поставили под сомнение более половины (55%) респондентов.
- Самыми «благонадежными» были сочтены НКО, которыми управляют добровольцы (об этом сообщили 28% участников опроса), а НКО, возглавляемые профессионалами, оказались на втором месте – в их пользу высказался 21% граждан.
- Уровень доверия во многом зависит от осведомленности людей: большинство респондентов (69%) присваивали высокие и средние баллы тем группам НКО, которые им были известны.

Дэн Корри (Dan Corry), исполнительный директор NPC, прокомментировал результаты опроса следующим образом: «Ежегодно благотворительные организации Соединенного Королевства получают миллиарды фунтов стерлингов, и многие НКО выполняют потрясающую работу. Но верно и то, что НКО зависят от общественного мнения, потому что им нужны средства, волонтеры и моральная поддержка. Результаты нового опроса следует воспринимать как тревожный сигнал. Вполне возможно, что на представления людей отрицательно повлияли противоречивые дискуссии о зарплате руководителей НКО и практике проведения публичных кампаний. В связи с этим некоммерческие организации приобрели репутацию слишком ‘крупных, профессиональных и политизированных’ институтов». Следовательно, чтобы сохранить доверие общества, НКО-сектор должен подготовить достойный ответ на критику, и постоянно информировать общество о своих социально значимых целях и достигнутых результатах.

Источник: The Third Sector, http://www.thirdsector.co.uk/third-people-low-levels-trust-charities-says-dan-corry-npc/management/article/1319201?DCMP=EMC-CONThirdSectorFundraising

2) НОВЫЙ ОТЧЕТ ОТ ЭКСПЕРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: НЕ ПРЕНЕБРЕГАЙТЕ МНЕНИЕМ КОНЕЧНЫХ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ

Центр эффективной филантропии (CEP - The Center for Effective Philanthropy; США) выпустил отчет, который настоятельно рекомендуют фондам и некоммерческим организациям постоянно изучать мнение социально уязвимых категорий населения (целевых аудиторий программ и проектов) и действовать с учетом их потребностей.

«Прислушивайтесь к тем, кому стремитесь помочь: некоммерческая практика и значение обратной связи с благополучателями» (Hearing from Those We Seek to Help: Nonprofit Practices and Perspectives in Beneficiary Feedback) – так называется отчет, опубликованный на сайте Центра CEP. Авторы документа утверждают, что продуманные механизмы взаимодействия с целевыми группами позволяют субъектам социальных преобразований совершенствовать внутренние процессы и добиваться лучших результатов. Опрос 235 НКО показал, что большинство организаций уже

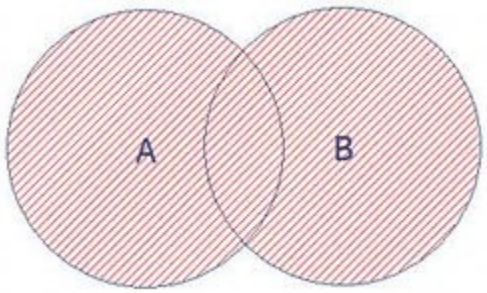
получают обратную связь от потребителей продуктов и услуг, и, что очень важно, используют поступающую информацию в повседневной работе. Но, к сожалению, многие респонденты не уверены в том, что эта деятельность осуществляется на высоком профессиональном уровне: они нуждаются в новых компетенциях, инструментах и навыках работы с данными. При этом денежную и нефинансовую поддержку со стороны фондов получают менее половины НКО. Опрошенные организации отмечают, что фонды зачастую не имеют отчетливого представления о потребностях людей, с которыми работают получатели грантов. Иными словами, даже если НКО улучшат механизмы обратной связи и будут корректировать стратегии, ориентируясь на ожидания целевых аудиторий, фонды все равно не оценят эти усилия по достоинству. Чтобы изменить ситуацию, семь крупных филантропических институтов создали объединенный Фонд «Единство взглядов» (The Fund for Shared Insight), который будет (a) поддерживать проекты НКО, нацеленные на развитие коммуникаций с получателями помощи, (b) исследовать влияние обратной связи на социальные результаты, (c) укреплять контакты между фондами и НКО, и (d) распространять среди заинтересованных субъектов информацию о передовой практике. Лидеры этой инициативы уже вложили в фонд 5,5 млн долларов и получили от НКО более 200 заявок. Помимо этого, некоторые организации продолжают проводить собственные эксперименты. Например, Фонд Дэвида и Люсиль Паккард (The David and Lucile Packard Foundation) предоставил средства команде Keystone Accountability, которая поможет ключевым получателям грантов разработать эффективные системы обратной связи, не требующие экспертного сопровождения и дорогостоящих внешних консультаций. Результаты оценки пилотных проектов будут доступны всем стейкхолдерам. Исследователи рассчитывают на то, что подобные инициативы помогут фондам усовершенствовать стратегии грант-мейкинга и повысят отдачу от использования благотворительных ресурсов.

Источник: The Center for Effective Philanthropy, http://www.effectivephilanthropy.org/a-call-to-action-for-funders-listen-reflect-and-learn/

VIII. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ

1) НОВОЕ СЛИЯНИЕ ДВУХ ВЕДУЩИХ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ США

Две авторитетные американские организации - Центр фондов (The Foundation Center) и Форум региональных ассоциаций грант-мейкеров (Forum of Regional Associations of Grantmakers) - решили создать стратегический альянс, который расширит доступ к информационным ресурсам филантропического сообщества и повысит их практическое значение.



Форум является национальной сетью, в которую входят 34 ассоциации, объединяющие 5 500 организаций. Миссия этой крупнейшей структуры заключается в накоплении и трансляции коллективных знаний, необходимых ассоциациям для оказания грант-мейкерам услуг высокого качества. В свою очередь, авторитетный единомышленник Форума – Центр фондов (ЦФ) – по праву считается одним из лучших в мире источников сведений о филантропии, который, наряду с информационными ресурсами, предлагает донорам инструментарий для стратегической работы. Объединив усилия, Форум и ЦФ не только усилят позиции друг друга, но и ускорят выполнение общих целей. «Наши региональные ассоциации – это ключевые механизмы распространения знаний в сфере благотворительности. Однако среди них мало тех, кто имеет доступ к актуальной информации о грант-мейкинге и/или располагает онлайн инструментами для работы с такими данными в режиме реального времени, - рассказывает президент Форума Майкл Литц (Michael Litz). – Расширение доступа к этим ресурсам [благодаря сотрудничеству с ЦФ] изменит правила игры». Партнерские организации разработали следующий план действий:

- *Сведения о филантропии*. Региональным ассоциациям будет предложено стандартизировать данные о деятельности доноров и объединить их с помощью интерактивной платформы ЦФ.
- *Исследования филантропических практик*. Для исследовательских проектов будет разработана типовая форма отчета, создающая благоприятные условия для аналитической работы.

- *Инструментарий*. Чтобы информация активно использовалась для принятия решений, пользователям будут предложены разнообразные инструменты визуализации данных, сравнительного анализа и управления знаниями.

В последние годы ЦФ активно взаимодействовал с отдельными региональными ассоциациями, которые помогли подготовить и опубликовать более 40 документов, посвященных разным аспектам филантропической практики. Новое партнерство ЦФ и Форума является логическим продолжением этого перспективного начинания, и свидетельствует об эволюции сотрудничества в информационной сфере, имеющей особое значение для общественного развития.

Источник: The Foundation Center, http://foundationcenter.org/media/news/20141006.html

2) КУЛЬТУРА КОЛЛЕКТИВНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ: ОСНОВНЫЕ ЦЕННОСТИ И СОВЕТЫ ЛИДЕРАМ

Автор книги «Вести за собой может каждый» (Everyone Leads) Пол Шмиц (Paul Schmitz) считает, что для успешной реализации инициатив «коллективного воздействия» (CI – Collective Impact), нацеленных на решение сложных социальных проблем, необходима особая культура открытости, сотрудничества и взаимопонимания. Эксперт обозначил ключевые ценности этой культуры, и озвучил рекомендации, которые будут полезны лидерам любого уровня.

1. *Сотрудничество*. Если представителей разных организаций собрать за круглым столом, то общая повестка дня[2] и/или стратегия системных изменений сама собой не появится. Потому что сотрудничество является результатом последовательной работы по формированию доверия, урегулированию неизбежных конфликтов (если их нет, то группа недееспособна) и постоянному контролю командной динамики. При таком подходе конфликты не будут выплескиваться вовне, а различия и особенности вовлеченных субъектов станут важной предпосылкой для появления новых идей и новаторских сценариев решения социальных проблем. Рекомендация: Построение команды должно быть обязательным пунктом в повестке дня инициативы CI. Цель данного процесса – усиление прозрачности и формирование благоприятного окружения.
2. *Инклюзивность*. Многие инициативы коллективного воздействия начинаются с формирования координационного совета (КС), в который входят представители власти, бизнеса и некоммерческих организаций. Если члены КС не слишком хорошо осведомлены о потребностях населения, то, значит, состав данной структуры не отражает этнических, социальных и культурных особенностей местного сообщества. При таком раскладе доверительные отношения с местными жителями построить не получится. Рекомендация: Следите за тем, чтобы принцип недискриминации (diversity) соблюдали все партнеры, в рамках всех направлений CI.
3. *Взаимодействие с местным сообществом*. Решение социальной проблемы может быть успешным, если команда CI поддерживает обратную связь / принимает решения с учетом мнений всех категорий граждан. Рекомендация: Лидерам стержневых организаций[3], следует стремиться к тому, чтобы сообщество не просто поддерживало CI, но считало инициативу важной частью своей жизни и оказывало волонтерскую помощь, усиливая социальный эффект.
4. *Непрерывное обучение*. Участие в партнерстве дает организациям шанс «перетряхнуть» свой опыт, определить «лучшие и худшие» практики, устранить ошибки, и поделиться информацией

---

[2] С пятью условиями коллективного успеха (одним из которых является «разработка общей повестки дня») можно ознакомиться в русскоязычной версии основополагающей статьи **Collective Impact («Коллективное воздействие»)**, подготовленной в 2011 году экспертами американской консалтинговой организации FSG Джоном Канья (John Kania) и Марком Крамером (Mark Kramer): https://docs.google.com/file/d/0B-ph8... Перевод выполнен некоммерческой организацией Evolution & Philanthropy с разрешения Stanford Social Innovation Review.

[3] О функциях стрежневых организаций и других особенностях инициатив CI читайте в подборке статей «**Коллективное воздействие» № 1**, ноябрь 2014 г: http://ep-digest.ru/?page_id=940

с коллегами. Рекомендация: Чтобы этот сценарий стал реальностью, лидеры должны создать благоприятную обстановку для открытого обсуждения неудачного опыта и обучения.

5. *Согласованные стандарты и процессы.* Если все участники инициативы CI руководствуются общими представлениями о конечных результатах, едиными стандартами добросовестной практики, обсуждают и утверждают порядок принятия решений и форматы отчетности перед партнерами и внешними стейкхолдерами, то продуктивность их действий заметно возрастает. Рекомендация: Обсудите и закрепите за каждым партнером конкретную роль, функции, уровни доступа к данным, и обязанности, касающиеся подотчетности перед коллегами и обществом. В рамках инициативы должны действовать единые стандарты коммуникации, развития связей с местным сообществом, выполнения работ и раскрытия информации о достигнутых результатах.

Практика коллективного воздействия является относительно новым подходом к социальным преобразованиям и развивается высокими темпами. Первая волна исследований была посвящена вопросам структуры партнерства, совместной стратегии и оценки результатов. Но сейчас акцент переместился на вопросы эффективности CI в долгосрочной перспективе. Это значит, что пришло время подумать о ценностях, устойчивости социальных результатов и дальнейших перспективах.

Источники: Collective Impact Forum, http://collectiveimpactforum.org/blogs/38876/culture-collective-impact

IX. ИНИЦИАТИВЫ

1) ПЕРЕЧЕНЬ ЛУЧШИХ ПРАКТИК МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ НКО

Американская консалтинговая организация Bridgespan Group запустила проект, в рамках которого лидеры благотворительных организаций смогут оценивать влияние различных тенденций на состояние дел в НКО-секторе, и формировать список управленческих инструментов, которые показали себя на практике наилучшим образом.

Чтобы составить рейтинг из 25 лучших инструментов (The Top 25 Nonprofit Management Tools), в 2014 году команда Bridgespan Group проинтервьюировала более 20 руководителей сферы социальных преобразований и распределила озвученные ими практики по основным категориям, таким как «постановка целей» (например, стратегическое планирование, создание «теории изменений» / theory of change, др.), «оценка достижений» (установление обратной связи с благополучателями, оценка программ) и т.д. Этот реестр подкрепляется онлайн справочником, в котором приведены подробные описания каждой управленческой техники или системы, включающие сведения о методологии, особенностях применения, и практике конкретных НКО. Однако без отчетливого представления о контексте деятельности субъектов НКО-сектора данная информация была бы неполной. Поэтому в ходе интервью эксперты уделяли равноценное внимание вопросам о тенденциях, касающихся освоения инновационных подходов к решению социальных проблем, применения схемы «оплаты по результатам» (pay-for-success), и других механизмов поддержки и развития социально значимых программ. Данная работа выполнялась по аналогии с проектом, который уже реализует для корпоративного сектора известная международная компания Bain & Company. Так, в начале 2000-х годов многие обозреватели деловых изданий заговорили об угасании интереса к «системам управления взаимоотношениями с клиентами» (CRM - customer-relationship management systems), однако опрос показал, что подобные утверждения не соответствуют действительности. Руководствуясь этим открытием, консультанты Bain сконцентрировали внимание предпринимателей на тех параметрах CRM, которые соответствуют запросам бизнеса и помогают действовать более эффективно. В ходе проведения первого опроса «Управленческие инструменты и тенденции в НКО-секторе» (Nonprofit Management Tools & Trends Survey) специалисты Bridgespan Group стремились решить похожие задачи – (1) распознать наиболее распространенные техники управления, и (2) выяснить, по каким причинам те или иные подходы обретают или утрачивают популярность. С помощью этих сведений лидеры НКО-сектора смогут понять, каким образом их предпочтения в отношении управленческого инструментария влияют на социальные результаты и эффективность организаций.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/New-Project-Will-Identify-and/149119/?cid=pw

2) ПЕРСПЕКТИВЫ ОБРАЗОВАНИЯ В СФЕРЕ ФИЛАНТРОПИИ В СОЕДИНЕННОМ КОРОЛЕВСТВЕ И ЕВРОПЕ

Центр изучения благотворительности и филантропии (CGAP - Centre for Charitable Giving and Philanthropy), действующий на базе Бизнес-школы Касса (Cass Business School; г. Лондон), опубликовал отчет, который определяет основной вектор развития в сфере подготовки специалистов для благотворительного сектора Великобритании и континентальной Европы.

По официальным данным, британские некоммерческие организации обеспечивают рабочими местами 2,3 млн граждан, что составляет 8% от общего объема трудовой силы Соединенного Королевства. Общая сумма годовых доходов НКО достигла 181 млрд фунтов стерлингов, а стоимость активов - 286 млрд. Эти показатели свидетельствуют о том, что Третий сектор является весьма солидным сегментом экономики. Однако интервью, проведенные с 18 представителями европейских учебных заведений, показали, что процесс подготовки кадров для сферы филантропии пока не налажен. Пытаясь откликнуться на существующий спрос, университеты размышляют о создании междисциплинарной школы, которая могла бы укрепить связи между теорией и практикой. «Разработка новых курсов, создание центров филантропии, вовлечение в работу экспертов сектора и представителей академических кругов, а также заинтересованность некоторых фондов в формировании ‘обучающей инфраструктуры филантропии’ на европейском пространстве – все эти тенденции являются признаками значительного потенциала развития. Они могут усилиться, если потребность в филантропическом образовании будет возрастать», - говорится в отчете. Таков основной вывод команды CGAP. Тем не менее, ознакомившись с документом, обозреватели онлайн ресурса City Philanthropy пришли к заключению, что исследователи не учли целый ряд обстоятельств, которые не только расширяют образовательные возможности для субъектов Третьего сектора, но и определяют качество обучения. В частности, заинтересованным пользователям предлагается обратить особое внимание на практику экспериментальных сетей и проектов City Funding Network, Beyond Me и The Bread Tin; краткосрочных стипендиальных программ – таких как «Первопроходцы в сфере преобразований» / Pioneers for Change от консалтинговой организации Adessey Associates; и «массовых открытых онлайн курсов» (МООК), которые, в частности, предлагает фонд Learning by Giving Foundation («Обучение в процессе благотворительности»).

Источник: The City Philanthropy, http://cityphilanthropy.org.uk/news/educating-philanthropy-sector-how-and-why

X. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

1) БРИТАНСКИЕ БЛАГОТВОРИТЕЛИ МОГУТ УЧИТЬСЯ НА МИРОВЫХ ИННОВАЦИЯХ

Консалтинговая организация NPC (The New Philanthropy Capital / «Капитал для новой филантропии», г. Лондон) выпустила отчет «10 инноваций в сфере глобальной филантропии» (10 Innovations in Global Philanthropy), который повествует об эффективном применении благотворительных ресурсов в разных странах. Эксперты считают, что этот передовой опыт вдохновит филантропов Соединенного Королевства на новые свершения.

«Великобритания до сих пор остается страной, где люди работают обособленно и не ищут вариантов для объединения усилий. Это замечание относится к таким практикам, как совместное финансирование, разработка программ, обмен информацией и развитие инфраструктуры, - так представитель NPC Плам Ломакс (Plum Lomax) сформулировала основную проблему, а чтобы обозначить альтернативу, заострила внимание на преимуществах партнерской модели. - Если сформировать группу доноров, которых интересует конкретный способ создания общественных благ или направление деятельности, то они определят необходимый объем финансирования и распределят между собой суммы обязательств гораздо быстрее, чем кто-либо другой». Эксперты отмечают, что в стране складывается парадоксальная ситуация. На первый взгляд, все

благополучно: британцы проявляют щедрость даже в сложных экономических условиях, а сведения о практике институтов филантропии находятся в открытом доступе - многие фонды (например, Indigo Trust и Shell Foundation) делятся информацией об успешном и неудачном опыте, и демонстрируют ценность такой информации для корректировки подходов к решению сложных социальных проблем. Но в то же самое время полезная отдача от филантропических ресурсов остается незначительной. Чтобы изменить ход событий, необходимы инновации которые помогут (a) привлекать более значительные объемы средств, и (b) получать впечатляющие результаты за меньшие деньги. Авторы отчета поясняют, что «инновация» в контексте филантропии означает «разработку нового продукта, процесса или подхода, позволяющего инвестировать денежные ресурсы более мудро и беспрепятственно». В списке достижений, способных заинтриговать доноров Туманного Альбиона, оказались:

- Формирование экосистемы открытых массивов данных о филантропии и некоммерческом секторе: два примера из практики - http://poweredbydata.org/ (Канада) и WASHfunders.org (США);
- Прозрачность: пример онлайн ресурса Стеклянные карманы» (Glasspockets.org), созданного американским Центром фондов (The Foundation Center);
- Обучение на основе неудачного опыта: практика британского фонда Shell Foundation[4];
- «Бережливая филантропия» (lean philanthropy), заимствованная из практики стартапов в сфере технологий и предполагающая выполнение повторных действий вплоть до полного решения проблемы: опыт Фонда Найтов (The Khignt Foundation; США);
- Сотрудничество, отсутствие которого эксперты сочли «ахиллесовой пятой» британской практики: сообщество доноров Dasra Giving Circles (Индия);
- Равноправие финансирующих организаций и получателей помощи: опыт фонда поддержки правозащитных инициатив Edge Fund (Великобритания);
- Сочетание различных моделей финансирования с целью оказания адекватной поддержки социально значимым программам и проектам (layered funding): образовательная инициатива Goodstart deal (Австралия);
- Инвестиционная практика, содействующая преобразованию общества (impact investing); а также сотрудничество: практика фонда KL Felicitas Foundation (США); и
- Онлайн рынки для развития благотворительной практики: betterplace.org (Германия).

Иными словами, чтобы улучшить положение дел в обществе, необходимо мыслить нестандартно и действовать по-новому.

Источники: The City Philanthropy, http://cityphilanthropy.org.uk/news/innovation-uk-philanthropists-need-look-inspiration-overseas-says-report
Alliance magazine, http://www.alliancemagazine.org/blog/npcs-10-innovations-report-looks-at-cutting-edge-of-giving-globally/

2) УНИКАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ ОБ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРАКТИКЕ, СОДЕЙСТВУЮЩЕЙ ВЫПОЛНЕНИЮ МИССИИ

В 2010 году американские фонды распределили в виде грантов всего 46 млрд долларов, хотя общая стоимость их активов превышала 600 млрд. Желая задействовать этот капитал в сфере общественных преобразований, Центр фондов (The Foundation Center) впервые опубликовал отчет, посвященный инвестициям, которые помогают фондам выполнять социально значимые миссии (MRIs - Mission-related Investments).

MRIs – это практика применения активов фонда для создания общественных благ, которая (в отличие от грантов) сопровождается получением доходов по рыночным или более низким ставкам. Чтобы оценить степень популярности MRIs в сообществе институтов филантропии, Центр фондов

[4] Подробности в статьях «**Советы для фондов: простые способы проверки эффективности**» (Дайджест № 5/47, май 2014 г.) и «**Анализ неудач – залог успеха**» (Дайджест № 8/38, август 2013 г.). Архив: http://ep-digest.ru/

(ЦФ) дополнил анкету традиционного опроса блоком специальных вопросов, на которые ответили 1200 фондов. По итогам анализа полученных данных были сделаны следующие выводы:

1. Каждый седьмой участник опроса (14,1%) использует MRIs разных типов. При этом фонды местных сообществ осваивают MRIs активнее, чем корпоративные и независимые фонды.
2. Практика MRIs более типична для крупных фондов (32%), которые ежегодно расходуют на благотворительные цели более 10 млн долларов. Как выяснилось, для поиска новых возможностей малым организациям не хватает времени и ресурсов.
3. Среди фондов, которые пользуются инструментами MRIs, всего 46% разработали и утвердили специальную инвестиционную стратегию и/или политику.

Эксперты ЦФ обратили особое внимание на группу из 82 фондов, которые инвестируют ресурсы по рыночным ставкам (market-rate MRIs). В их жизнеописании обнаружился ряд интересных фактов:

- *Доля активов в MRIs*. Оказалось, что значительную долю активов (от 50%) вкладывают в MRIs только 26% организаций в этой группе. Как правило, это фонды с активами менее 25 млн долларов. Показатель не слишком впечатляющий, но по сравнению с другими участниками опроса, которые в основном инвестируют в MRIs от 1% до 5% активов, это большой прогресс.
- *Продолжительность работы с MRIs*. Опыт большинства фондов не превышает пяти лет, а половина опрошенных занимается MRIs не более двух лет. Однако нашлись и такие организации, которые инвестируют ресурсы в выполнение миссии на протяжении 20 лет (9%).

Ознакомившись с отчетом, авторитетный эксперт Стивен Видерман (Stephen Viederman) отметил, что фондам пора согласовать свои социально значимые цели с инвестиционной практикой, и подкрепил это критическое замечание наблюдениями и аргументами из своего доклада «Инвестиции: если будущее имеет значение» (Investing As If The Future Mattered):

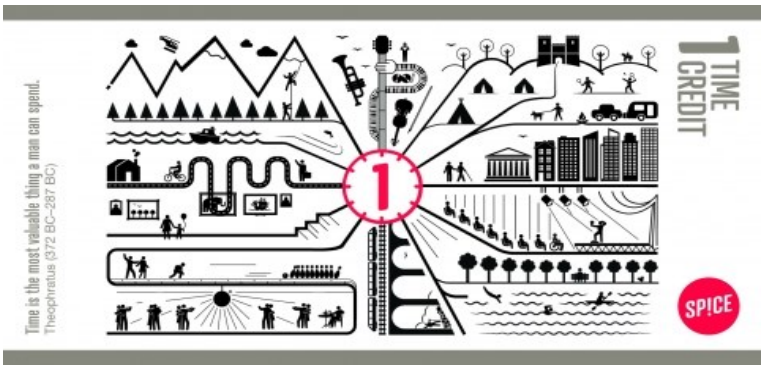
- Инвестиционная стратегия фонда может считаться ответственной только в том случае, если она отражает стремление организации принести пользу обществу.
- Лица, которым доверено управление активами, должны искать возможности для получения конкурентных доходов, которые согласуются с выполнением миссии фонда.
- Бытует мнение, что социальные инвестиции – это верный путь к финансовой неэффективности. Но это просто вредный миф.
- «Бермудский треугольник» в лице совета директоров, инвестиционного подразделения и консультантов фонда зачастую не имеет отчетливого представления об ответственных инвестициях и упорно игнорирует новые сценарии размещения активов.

Источник: Philanthropy Impact, http://philanthropy-impact.org/article/key-facts-mission-investing

XI. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО

1) ИННОВАЦИИ В СФЕРЕ ДОБРОВОЛЬЧЕСТВА ДЛЯ ПОЗИТИВНОЙ ЭКОНОМИКИ

Британское социальное предприятие Spice расширяет зону действия программы Time Credits (TC), в рамках которой волонтеры некоммерческих организаций могут обменять отработанные часы на различные товары и услуги. На данном этапе команда Spice концентрирует усилия на развитии партнерских отношений с частным сектором.



Оригинальная схема кредитов TC работает следующим образом: если, например, гражданин безвозмездно работает в совете ассоциации собственников жилья, помогает больнице или школе, сажает цветы в рамках экологического проекта и т.д., то взамен он может посетить спортзал, поучаствовать в тренинге, пригласить для своего ребенка няню, или же накопить несколько «кредитных билетов» для семейного похода в кино. Фактически, в Соединенном Королевстве появилась дополнительная социальная валюта (1 кредит-нота = 1 волонтерский час), которую люди получают за работу на благо общества и, в том числе, могут покупать у других добровольцев. Сегодня организация с необычным названием Spice / «Приправа» (созданная на базе

Университета Уэльса / The University of Wales с намерением дополнить деятельность разных игроков сферы социальных преобразований «новым кредитным ингредиентом»), вовлекла в свою программу 16 000 человек, более 700 провайдеров государственных и муниципальных услуг, а также свыше 300 предприятий других форм собственности, которые согласились принимать нестандартные «дензнаки». В результате, люди доброй воли стали чаще проводить время в центре искусств Barbican, посещать Лондонский Тауэр, Собор Святого Павла и многие другие исторические памятники, а также библиотеки, музеи и спортивные комплексы, находящиеся в разных уголках Великобритании. Промежуточное оценочное исследование, в частности, показало, что благодаря инициативе ТС почти две трети участников программы (65%) повысили качество жизни, и чуть менее половины добровольцев (45%) улучшили здоровье. Руководитель Spice Беки Бут (Becky Booth) также отметила, что новая концепция волонтерства создает преимущества не только для граждан, но и для бизнеса. Открывая двери добровольцам, компании демонстрируют свою продукцию новым аудиториям, расширяют клиентскую базу, и увеличивают доходы за счет повторных обращений. Помимо этого, кредиты ТС являются стимулом для развития корпоративного добровольчества и вовлечения сотрудников компаний в жизнь местных сообществ. Эти перспективы заинтересовали Лондонскую городскую корпорацию (The City of London Corporation), и с ее легкой руки в программу включились 30 столичных провайдеров услуг, 11 крупных жилых комплексов и 500 граждан, которые занимаются озеленением и обустройством городской среды, организацией праздников и укреплением добрососедских отношений в сообществах. С каждым годом инициатива набирает силу и вовлекает в свои ряды множество сторонников. В 2009 году в Spice работали всего два человека, а сегодня в штате организации уже 35 специалистов, которые координируют выполнение 27 проектов по всему Соединенному Королевству. В Лондоне расширение необычной кредитной программы поддерживают две авторитетные организации – инновационный фонд Nesta и трастовый фонд City Bridge Trust.

Источник: The City Philanthropy, http://cityphilanthropy.org.uk/features/time-credits-scheme-reenergises-volunteering

2) СТРАХОВАНИЕ И МЕРЫ ПО ОХРАНЕ ТРУДА ДОБРОВОЛЬЦЕВ

В период экономического спада некоммерческие организации стали активнее обращаться за помощью добровольцев, и эта тенденция повлекла за собой потребность в знаниях и практиках, касающихся защиты волонтеров от несчастных случаев, травм и других неблагоприятных обстоятельств. О безопасности труда в НКО и управлении рисками рассказывает эксперт американской страховой компании Chubb & Son Николь Питни (Nicole Pitney).

Как снизить риски

- Поручайте волонтерам работу, которая соответствует их квалификации
- Проводите подробный инструктаж по технике безопасности
- Следите за тем, чтобы новички работали в паре с опытными коллегами
- Убедитесь в том, что добровольцы знают о том, кому сообщать о нарушениях правил охраны труда и угрозе безопасности и здоровью людей
- Организуйте тренинги по оказанию первой медицинской помощи, включая такие меры, как искусственное дыхание и закрытый массаж сердца
- Разработайте и разместите на видном месте план эвакуации и порядок действий в нестандартных обстоятельствах, угрожающих безопасности людей
- Утвердите меры кибербезопасности для волонтеров, использующих информационно-технические ресурсы организации (речь идет о надежных паролях, их регулярной замене, защите от вирусов и т.п.)
- Позаботьтесь о том, чтобы в ходе командировок ваши добровольцы могли рассчитывать на медицинскую помощь
- Чтобы снизить репутационные риски, предусмотрите для добровольцев страховые выплаты при несчастных случаях, превышающие законодательно установленный минимум

- *Усиление зависимости от непредвиденных событий.* В условиях рецессии изменилась не только численность волонтеров, но и характер выполняемых ими работ, нередко требующих предварительного обучения и предусматривающих использование специального оборудования. Все чаще в ряды добровольцев вливаются безработные, не имеющие страховки от потери трудоспособности или от несчастного случая. Их участие в работе организации существенно повышает финансовые риски.
- *Возможности для привлечения новых добровольцев.* Приглашайте своих действующих помощников и потенциальных волонтеров к обсуждению стратегии управления рисками. Этим людям небезразлично, что организация делает для их безопасности, и каким образом будет действовать, если они попадут в беду. Им нужна уверенность в том, что НКО обязательно о них позаботится в трудной ситуации. Наличие стратегии

свидетельствует о профессионализме НКО, ее зрелости, и привлекает новых сторонников. И наоборот: отсутствие инструкций по технике безопасности и других атрибутов заботы о своей команде, может нанести ущерб репутации.

- *Особое отношение к участникам ликвидации последствий катастроф*. Если вы командируете волонтеров в регион, пострадавший от стихийного бедствия или техногенной катастрофы, то позаботьтесь о том, чтобы они не только обладали определенными навыками и/или прошли специальные тренинги, но также получили прививки и необходимые средства защиты. Обязательно поинтересуйтесь политической обстановкой в пунктах назначения, и застрахуйте добровольцев на случай травмы или экстренной эвакуации.

Тренинги, меры безопасности и страхование волонтеров являются важнейшими инструментами, которые помогают некоммерческим организациям привлекать и удерживать ценные добровольческие кадры. Помимо этого, ответственное отношение к охране труда и забота о помощниках укрепляет авторитет НКО среди местного населения и формирует доверительное отношение к инициативам, которые организации социальной сферы выполняют в интересах общества.

Источник: The Nonprofit Quarterly, https://nonprofitquarterly.org/management/22677-safeguarding-volunteers-with-effective-risk-management.html

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

СОЦИАЛЬНЫЙ ВОЗВРАТ НА ИНВЕСТИЦИИ (SROI) И АНАЛИЗ «ЗАТРАТЫ – ВЫГОДЫ» (CBA): ЕСТЬ ОТЛИЧИЯ ИЛИ НЕТ НИЧЕГО ОБЩЕГО?

Данная публикация выявляет сходства и отличия посредством сопоставления двух видов анализа с позиции принципов, которые применяются в процессе определения SROI (Social Return on Investment). Материалы по данной теме можно скачать здесь. Несмотря на то что истоками методики SROI является Анализ «затраты – выгоды» (CBA - Cost Benefit Analysis), ее создание и развитие осуществлялось с учетом двух других традиций, таких как учет вклада в устойчивое развитие общества (sustainability accounting) и финансовый учет (financial accounting).

1. Привлекайте стейкхолдеров

Для подхода SROI данный принцип является фундаментальным и, соответственно, прослеживается во всех аспектах практики, связанной с измерением социального возврата на инвестиции. Участию стейкхолдеров в определении изменений или эффектов, возникших в результате общественно значимой деятельности, уделяется особое внимание

Что касается анализа CBA, то он может фокусироваться на конкретных вопросах обсуждаемой политики. Данный подход не требует обязательного вовлечения причастных сторон в принятие решений, касающихся результатов / изменений, хотя консультации со стейкхолдерами не исключены.

2. Выясняйте, что изменилось

Как CBA, так и SROI концентрируют внимание на переменах и, преимущественно, на изменении ситуаций, компетенций, поведенческих моделей и соответствующей динамике показателей благосостояния людей. Единственное небольшое отличие заключается в том, что практика определения SROI включает процесс подтверждения результатов, целью которого является проверка завершенности изменений.

3. Принимайте в расчет только то, что имеет существенное значение

Данный принцип помогает увидеть наиболее яркие отличительные черты двух подходов.

Являясь аспектом экономики благосостояния (welfare economics), CBA стремится охватить все параметры общественного благополучия. Однако на практике данный вид анализа нередко фокусируется на результатах / эффектах отдельной политики, и лишь в некоторой степени уделяет внимание непредвиденным обстоятельствам. Очевидно, что рассмотреть все особенности воздействия на благосостояние людей невозможно, но, тем не менее, следует признать, что концентрация внимания на какой-либо задаче социально-экономического развития, не предусматривающая участия стейкхолдеров, создает ситуацию, при которой риск упущения важных эффектов заметно возрастает.

В отличие от CBA, SROI признает эти ограничения, и стремится охватить существенные изменения, обращаясь к практикам финансового учета и отчетности о вкладе в устойчивое развитие общества, для которых «существенность» является базовой концепцией.

Существенность и пропорциональность - не одно и то же. Принцип существенности требует решений, создающих условия для охвата как положительных, так и отрицательных эффектов, исключение которых может повлиять на решения стейкхолдеров. Для обеспечения данного процесса следует определить степень разделения различных аудиторий стейкхолдеров на меньшие группы людей, переживающих разные существенные изменения. То есть, необходим баланс между изучением частных случаев отдельных причастных сторон (с индивидуальными наборами

результатов) и определением совокупного воздействия на всех стейкхолдеров (с риском утраты представления о влиянии разных преобразований на меньшие группы населения).

Пропорциональность означает, что диапазон и/или глубина анализа должны соответствовать масштабам, последствиям долгосрочного характера (impacts) и рискам исследуемой деятельности.

4. Не преувеличивайте собственных заслуг

Для соблюдения данного принципа необходимо учитывать сравнительные показатели, противоположные гипотезы, признаки и переменные параметры. Это используется в обоих подходах.

5. Оценивайте то, что имеет значение

Для оценки полученной пользы оба подхода используют финансовые эквиваленты. Тем не менее, оценочные техники и/или позиции, с которых осуществляется оценка, могут отличаться.

CBA зачастую ориентируется на определение ценности с позиции реальной, потенциальной или предполагаемой экономии ресурсов, представляющей интерес для государственного сектора. Такая разновидность выгоды может выражаться в виде косвенной финансовой ценности для налогоплательщиков или (в некоторых случаях) в виде предпосылок для достижения утвержденной цели социальной политики.

Несмотря на то что в процессе определения социального возврата на инвестиции такие техники тоже применяются, анализ SROI все равно нацелен на оценку изменений с позиции стейкхолдеров. Данная аналитическая работа может опираться на установленные предпочтения, заявленные предпочтения или – как это происходит в последнее время - на техники, предназначенные для оценки благополучия, которые (по мере необходимости) применяются к определенным результатам или стейкхолдерам.

6. Действуйте прозрачно

Данный принцип - еще одна зона, в которой пересекаются подходы SROI и CBA.

7. Подтверждайте факты получения результатов

Следуя правилам финансового учета и отчетности о вкладе в устойчивое развитие общества, анализ SROI требует надлежащего подтверждения результата. Такая проверка нередко осуществляться посредством привлечения доказательств извне, но также может включать целый ряд других методов верификации (таких как обращение к стейкхолдерам с целью изучения их отношения к заявленным результатам).

Смысл данного принципа заключается в том, что в ходе анализа SROI неизбежно формируются доводы в пользу включения или исключения тех или иных результатов; и степень целесообразности или ошибочности данных суждений необходимо проверять.

CBA не предусматривает аудита. Однако - поскольку анализ сопровождается появлением аргументов в пользу исключения или включения отдельных результатов / параметров, а целевая аудитория должна знать, насколько эти суждения обоснованы, изучение отношения к данным решениям со стороны третьих сторон (выражающих мнение субъектов, на которых влияет данная деятельность) является обязательным требованием.

Другие сходства и отличия: аудитория и цель / точность данных

Результатами анализа CBA, как правило, пользуются субъекты государственного или квази-государственного сектора. В силу данного обстоятельства, применение этой методики ориентируется на высокий уровень точности.

А что касается принципов SROI, то они, напротив, распространяются на любой уровень точности, который считается «вполне достаточным» для информационного обеспечения конкретных решений. В этом смысле анализ SROI (в отличие от уровней точности, принятых в социологии) больше похож на практику финансового учета, целью которого преимущественно является обеспечение инвесторов сравнительно точной и качественной информацией.

На одном конце спектра находится анализ SROI, в рамках которого используются уровни точности, сопоставимые с уровнем CBA. Он оснащен дополнительными требованиями к существенности и верификации / подтверждению результата. На другом конце спектра - гораздо более низкие уровни точности, которые вполне подходят для принятия стратегических решений широкого диапазона внутри организаций.

Эти особенности хорошо иллюстрирует пятибалльная Мерилендская шкала научных методов (The Maryland Scientific Methods Scale), отражающая уровень научной точности конкретных исследований. Верхнюю часть шкалы занимают рандомизированные контролируемые исследования (РКИ), которые могут применяться в контексте SROI в зависимости от предполагаемого использования результатов и целей данного вида анализа.

В нижней части шкалы можно поместить «проверку противоположных гипотез», которая осуществляется в форме простого опроса (в ходе которого благополучатели отвечают на вопрос о том, что было бы, если бы они не участвовали в программе) и не предполагает формирования контрольной группы или выполнения каких-либо иных работ. Точность такого типа не может существенно повлиять на политику, но, тем не менее, весьма полезна для разработки услуг.

Использование разных уровней точности в процессе оценки социального возврата на инвестиции распространяется и на практику определения ценности: информация о прогнозируемой ценности может оказаться «достаточной» для конкретной аудитории. Аналогичным образом, в бухгалтерском учете можно найти примеры суждений в «цифровом» выражении (например - о резервах по сомнительным долгам / the bad debt provision).

В целом, несмотря на то что SROI и CBA отчасти пересекаются друг с другом, их отличия обусловлены тем, что SROI дополнительно опирается на практику финансового учета и отчетности о вкладе в устойчивое развитие общества. В частности, SROI уделяет особое внимание вопросам существенности, подтверждения результатов, и использованию сведений разного уровня точности для решения конкретных задач и отклика на потребности конкретных аудиторий.

Источник: The SROI Network, http://www.thesroinetwork.org/blog/410-sroi-and-cost-benefit-analysis