Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 2 (56), февраль 2015 г.

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

а чтобы подписаться на рассылку Дайджеста, напишите по адресу **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) О настоящем и будущем социальных преобразований в США: важные события и тенденции – 2014 5
Эксперты американского журнала Nonprofit Quarterly проанализировали наиболее заметные социально значимые инициативы 2014 года, и установили целый ряд взаимосвязанных обстоятельств и факторов, способных повлиять на процессы общественных изменений.

2) Жизнь британских НКО сегодня и завтра 6
Национальный совет добровольных объединений (The National Council for Voluntary Organisations) опубликовал отчет, в котором обсуждается состояние дел в Третьем секторе, а также целый ряд экономических, социальных и технологических факторов, которые будут влиять на деятельность благотворительных организаций в ближайшие несколько лет.

3) Первый в мире фонд местного сообщества опубликовал уникальный отчет о местной филантропии 6
Созданный более ста лет назад Фонд Кливленда (The Cleveland Foundation) из штата Огайо (США) возглавил международное исследование, в ходе которого была изучена работа 1 827 филантропических организаций, поддерживающих местные инициативы в 67 странах мира. Результаты этой уникальной масштабной работы представлены в «Атласе фондов местных сообществ» (Community Foundation Atlas).

4) Благотворительность богатых африканцев на родном континенте 7
В сотрудничестве с фондом TrustAfrica (Сенегал) швейцарский банк UBS подготовил отчет, посвященный филантропии богатых людей Африки. Документ, составленный по итогам опроса 100 состоятельных граждан, уделяет внимание текущему состоянию дел и возможностям развития благотворительной практики в африканских странах.

II. GR 8

1) Практика органов власти: как получить существенные социальные результаты 8
Государственные учреждения разных стран начинают распределять финансирование, ориентируясь на получение устойчивых измеримых результатов и широкое внедрение передового опыта. Но чтобы правильно распорядиться средствами налогоплательщиков и обеспечить прозрачность, органам власти не хватает знаний. Стремясь восполнить этот пробел, Центр инноваций и социальной эффективности, созданный на базе Университета Джорджтауна при поддержке семьи Бик (The Beeck Center for Social Impact & Innovation at Georgetown University; США), проанализировал существующую практику и подготовил серию уникальных кейсов.

III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ 9

1) Корпоративная благотворительность в разных странах: обзор исследований 9
В 2014 году американские экспертные организации опубликовали богатую подборку материалов, посвященных филантропической практике крупных корпораций, действующих в Европе, Азии, Африке, Латинской и Северной Америке. Отчеты исследователей свидетельствуют о том, что социально значимая деятельность бизнеса становится более профессиональной и ответственной.

2) Устойчивое развитие необходимо обществу, но как измерить его «КПД» – пока не ясно 10
Эксперты международной сети PRI (The Principles for Responsible Investment / «Принципы ответственных инвестиций») изучили отношение институциональных инвесторов к вопросам устойчивого развития и пришли к выводу, что содействие общественному прогрессу уже осознается как критерий добросовестной практики, но подходы к оценке социальной и/или экологической эффективности инвестиций все еще нуждаются в тщательной проработке.

3) Ценность единства социальных и деловых интересов компаний порой неочевидна контролирующим органам 11
Сегодня многие компании стремятся к тому, чтобы социальный компонент их работы соответствовал содержанию основного бизнеса. Однако практика показала, что грань между благотворительностью и выгодой иногда бывает неразличимой: издательству Pearson пришлось закрыть корпоративный фонд, который, по мнению генерального прокурора Нью-Йорка, использовал свои ресурсы для увеличения продаж учебной литературы.

IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ 12

1) Требование к Налоговой службе США: обязательная отчетность НКО должна быть доступной в удобном для пользователя формате 12
Два года подряд администрация президента Обамы пытается выделить средства на перевод налоговых отчетов НКЛ в электронный формат, поддающиймся компьютерной обработке, но конгресс не принимает нужного решения по неизвестным причинам. Чтобы общественность не забыла об этом важном вопросе, НКО Public.Resource.Org, которая расширяет доступ к информации органов власти, подала иск на Налоговую службу США (Internal Revenue Service).

V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ 13

1) О роли оценки в жизни «обучающихся грантмейкеров» 13
Чтобы благотворительные ресурсы приносили обществу максимальную пользу, институты филантропии должны постоянно учиться - оценивать полученный опыт, извлекая из него полезные уроки. Эксперты интернет-ресурса PhilanthroFiles и ассоциации «Грантмейкеры за эффективность организаций» (Grantmakers for Effective Organizations; США) изучили передовую оценочную практику и почерпнули несколько идей, которые помогут фондам реконструировать оценку и воспользоваться ее результатами для организационного обучения.
2) Техники измерения социальной эффективности + программное обеспечение = современная оценка 14
Специалисты по оценке из американской Юношеской христианской ассоциации (YMCA – Young Men's Christian Association) в сотрудничестве с компьютерными гуру из некоммерческой организации Idealware подготовили «Обзор софта для оценки программ» (Understanding Software for Program Evaluation), который поможет сотрудникам НКО правильно подобрать необходимый инструментарий и модернизировать оценочную практику.

VI. СТРАТЕГИЯ 14

1) Гранты на развитие потенциала НКО становятся распространенным явлением 14
Коалиция «Грантмейкеры за эффективность организаций» (GEO - Grantmakers for Effective Organisations) опубликовала отчет, в котором говорится о том, что медианный показатель долгосрочного финансирования, направленного на укрепление потенциала американских некоммерческих организаций (capacity-building), в 2014 году увеличился на 25%.

VII. ФИНАНСЫ 16

1) Рекомендации эксперта: как оценить здоровье НКО по финансовым показателям 16
Джон Хувер (John Hoover), вице-президент Фонда Андреа и Чарльза Бронфман (The Andrea and Charles Bronfman Philanthropies; США) считает финансовые показатели универсальной основой для диагностики благотворительной организации. Эксперт составил небольшую инструкцию, которая поможет руководителям НКО правильно построить аналитическую работу и применить полученную информацию для разработки стратегий и оперативных планов.

VIII. ИНИЦИАТИВЫ 17

1) Рабочая группа британских НКО будет бороться за доверие общества 17
Общественность не понимает, как работают современные благотворительные организации, и перестает доверять Третьему сектору. Чтобы воспрепятствовать этой тенденции, британские объединения НКО создали рабочую группу, которая будет пропагандировать социально значимую деятельность среди граждан, и следить за тем, чтобы СМИ не искажали информацию о некоммерческой практике.
2) Расширение обмена знаниями среди НКО: партнерская инициатива частных фондов США 17
Фонд «Совместное познание» (The Fund for Shared Insight), созданный крупными институтами американской филантропии, провел первый раунд грантового конкурса с бюджетом в 5,26 млн долларов, в ходе которого были поддержаны инициативы, способствующие обмену знаниями и взаимному обучению игроков социального сектора.

IX. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ 18

1) Необычное явление: социальные инновации в государственной упаковке 18
Все привыкли к тому, что в бюрократическом климате правительственных учреждений инновации «не растут». Тем не менее, в разных странах стали появляться экспериментальные формы деятельности, которые полностью разрушают этот стереотип. Британский фонд Nesta в сотрудничестве с филантропическим объединением Bloomberg Philanthropies (США) впервые опубликовал обзор деятельности инновационных структур, созданных по инициативе национальных и муниципальных органов власти.
2) Социальная эффективность инноваций: магические вопросы для точных прогнозов 19
Чтобы заранее понять, сможет ли стратап, предлагающий новый продукт, технологию или услугу, существенно повлиять на решение социальной проблемы, команда Фонда Мулаго (The Mulago Foundation; США) использует специальные проверочные вопросы. Директор организации Кевин Старр (Kevin Starr) озвучивает эти вопросы, и рассказывает, как ими пользоваться.

X. УПРАВЛЕНИЕ 20

1) Управление некоммерческой организацией: учебные планы должны соответствовать вызовам времени 20
Программы обучения управленческих кадров для НКО-сектора не учитывают особенностей современного динамичного контекста. Такой вывод сделала доцент Университета Огайо (The Ohio University) Джудит Миллсен (Judith Millesen) по итогам собеседований с исследователями и консультантами авторитетных американских организаций. В ходе интервью эксперты обозначили пять ключевых идей, которые помогут учебным заведениям улучшить подходы к подготовке лидеров нового века.
2) Мнение эксперта: задачи и компетенции для лидеров Четвертого сектора 21
Учредитель международного партнерства Accenture Development Partnerships Гиб Баллок (Gib Bulloch) считает, что так называемая «межсекторная конвергенция» (гибридные формы бизнеса, социальные облигации и т.д.) стирает границы между секторами и свидетельствует о формировании Четвертого сектора, который нуждается в лидерах, обладающих компетенциями некоммерческого мира и сферы бизнеса.

XI. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО 22

1) Тем, кто управляет добровольческой практикой, нужна профессиональная ассоциация 22
Британская консалтинговая организация nfpSynergy провела опрос 500 менеджеров, которые координируют работу волонтеров, и выяснила, что данной группе специалистов, формирующих для НКО-сектора золотой кадровый резерв, необходима более убедительная поддержка со стороны руководства НКО и собственная организация с представительскими полномочиями.

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ 23

Кейс: определение социальной ценности информации и знания 23
Всем игрокам, действующим на общественной арене, необходимы сведения о полезной отдаче от деятельности некоммерческих организаций (НКО), претендующих на разные виды финансовой и нефинансовой помощи. Польза от работы некоторых НКО очевидна и понятна всем заинтересованным сторонам, а таким учреждениям, которые расширяют доступ к информации, развивают духовный мир людей или интеллектуальные способности, приходится сложнее. Слишком «неосязаемым» получается результат. Тем не менее, уникальный «облачный» ресурс The Global Value Exchange («Всемирный обмен ценностями»; Великобритания), созданный в 2011 году, в ходе специального исследования определил параметры изменений, имеющих непосредственное отношение к деятельности музеев, галерей и библиотек, и обозначил методы их измерения и оценки.

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) О НАСТОЯЩЕМ И БУДУЩЕМ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ В США: ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ И ТЕНДЕНЦИИ – 2014

Эксперты американского журнала Nonprofit Quarterly проанализировали наиболее заметные социально значимые инициативы 2014 года, и установили целый ряд взаимосвязанных обстоятельств и факторов, способных повлиять на процессы общественных изменений.

- *Современные технологии коммуникаций и люди нового тысячелетия (millennials) меняют практику НКО-сектора* – влияют на рабочие процессы, внутреннюю культуру и отношение организаций к информационным ресурсам, целевым аудиториям и стейкхолдерам. В данной ситуации очень важно, чтобы уровни доступа к информации не становились для интернет-провайдеров предметом активной торговли. Поэтому многие авторитетные организации (такие, например, как Фонд Форда / The Ford Foundation) в 2014 году выступали за «сетевой нейтралитет» (network neutrality), не предусматривающий преференций для более экипированных и платежеспособных клиентов. Также следует отметить, что социальные сети существенно повлияли на правозащитную деятельность, сделав ее менее централизованной, и расширили спектр компетенций, которыми должны обладать лидеры данной сферы.
- *Американская федеральная власть США больше не диктует правила игры социальной сфере*. Бюджет Налоговой службы США (IRS), предназначенный для мониторинга НКО, вновь сократился, зато некоторые штаты, напротив, сделали данное направление своим приоритетом, и стали проявлять к жизнедеятельности НКО повышенный интерес.
- *Протесты против расовой дискриминации достигли пикового состояния* и привлекли внимание общества к скрытым последствиям расизма. В связи с этим соблюдение принципа «многообразия» (diversity) приобрело для некоммерческих организаций особое значение.
- *НКО становятся ключевыми исполнителями Закона о доступных медицинских услугах (Affordable Care Act)*, который нацелен на пропаганду здорового образа жизни, улучшение здоровья американцев, и снижение нагрузки на систему здравоохранения. Эти идеи воплощают в жизнь муниципальные центры здоровья.
- *В рамках плана банкротства Детройта частные фонды стали участниками «крупной сделки» (The Detroit's Grand Bargain)*, которая послужит «тест-драйвом» для различных моделей сотрудничества между государством и филантропическими организациями.
- *Для многих учреждений сферы искусства рыночные условия изменились настолько существенно*, что им приходится полностью пересматривать отношения со стейкхолдерами, менять подходы к управлению, и обновлять составы высших руководящих органов.
- *Социальное предпринимательство приобретает формы сотрудничества между органами власти и местными организациями*, предлагающими сообществу самые востребованные услуги. Чтобы поддержать такие инициативы, в 2014 году экспертные и консалтинговые организации опубликовали целый ряд материалов, посвященных социальным облигациям (social impact bonds) и эффективности социально ориентированных корпораций (B corporations и L3Cs).
- *Миллиардеры продолжают переводить мега-пожертвования крупным и богатым институтам*, оставляя без внимания менее известные НКО, которые выполняют для общества не менее важную работу. Щедрость богатых людей в любом случае заслуживает благодарности, но тренинги по стратегической благотворительности могли бы улучшить их практику.

В целом 2014 год был насыщен событиями, последствия которых нам еще предстоит увидеть и осознать. Самое главное - не останавливаться на достигнутом и двигаться в ногу со временем.

Источник: Nonprofit Quarterly, https://nonprofitquarterly.org/policysocial-context/25390-11-biggest-nonprofit-stories-of-2014-and-their-implications-for-our-future.html

2) ЖИЗНЬ БРИТАНСКИХ НКО СЕГОДНЯ И ЗАВТРА

Национальный совет добровольных объединений (The National Council for Voluntary Organisations) опубликовал отчет, в котором обсуждается состояние дел в Третьем секторе, а также целый ряд экономических, социальных и технологических факторов, которые будут влиять на деятельность благотворительных организаций в ближайшие несколько лет.

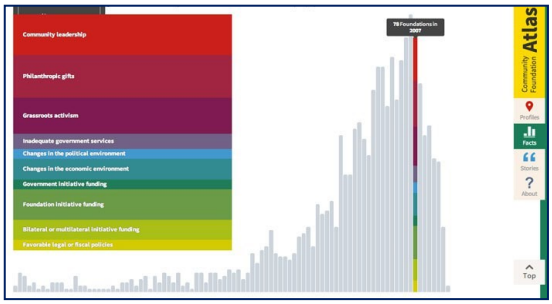
Автор документа «Дальнейший путь – 2014» (The Road Ahead 2014) Карл Уальдинг (Karl Wilding) отмечает, что на протяжении нескольких лет спрос на услуги некоммерческих организаций постоянно возрастал, расходы НКО увеличивались, а бюджетное финансирование социальной сферы сокращалось. В последующие годы ситуация не изменится, и новый состав парламента, который вступит в свои права в 2015 году, продолжит прежнюю политику. Все эти обстоятельства сильно повлияют на подходы к финансированию благотворительного сектора. НКО уже задумались об освоении новых бизнес-моделей и радикальном изменении подходов к привлечению ресурсов. Эксперт предполагает, что в ближайшем будущем «фандрайзинга» станет меньше, а «ресурсной помощи» - намного больше: «Благотворительные пожертвования и фандрайзинг никуда не денутся, … но сектор будет больше полагаться на широкий спектр нефинансовых ресурсов, таких, как работа людей на добровольных началах или пожертвования в виде продукции и услуг. Также следует отметить, что добровольческая практика все чаще привлекает внимание бизнеса, который ищет возможности для более эффективной поддержки НКО-сектора, в частности – посредством развития волонтерства среди сотрудников компаний». Что касается технологий, то они затронут практически все стороны жизни НКО. Организации будут сокращать объемы обычных услуг и активно развивать онлайн сервисы. Усилится гражданская активность в социальных сетях, и расширится практика привлечения пожертвований через интернет.

В целом получается, что спокойной жизни у Третьего сектора нет и не будет. Тем не менее, многие лидеры НКО отнеслись к данному прогнозу с достаточной долей оптимизма. «Вполне возможно, что такой настрой поможет сектору пережить грядущие трудности. Потому что в сложной ситуации благотворительным организациям очень нужна уверенность в том, что общество ценит их работу; в том, что люди по прежнему готовы поддерживать НКО своими деньгами и временем; и в том, что некоммерческое сообщество играет важную роль в социальных преобразованиях», - так объяснил реакцию неунывающих руководителей НКО г-н Уальдинг.

Источники: Civil Society Media Ltd,
http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/18518/charities_have_cause_for_optimism_despite_difficult_environment_ncvo_report_says?utm_source=4%20November%202014%20Finance

3) ПЕРВЫЙ В МИРЕ ФОНД МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА ОПУБЛИКОВАЛ УНИКАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ О МЕСТНОЙ ФИЛАНТРОПИИ

Созданный более ста лет назад Фонд Кливленда (The Cleveland Foundation) из штата Огайо (США) возглавил международное исследование, в ходе которого была изучена работа 1 827 филантропических организаций, поддерживающих местные инициативы в 67 странах мира. Результаты этой уникальной масштабной работы представлены в «Атласе фондов местных сообществ» (Community Foundation Atlas).



Несмотря на то, что самый первый фонд местного сообщества (ФМС) уже отпраздновал свой вековой юбилей, движение ФМС стало набирать обороты только в начале 21-го столетия: за период с 2000 года численность фондов местного уровня практически удвоилась. Основываясь на сведениях о работе этих организаций, исследователи составили «портрет» местной филантропии:

- *Основная деятельность*. ФМС, как правило, выполняют грантовые программ, нацеленные на поддержку социально значимых проектов, и уделяют повышенное внимание вопросам прозрачности и подотчетности перед местным населением.

- *Инициативы коллективного воздействия (CI - collective impact)*. За прошедший год участники CI, представляющие разные страны, получили от ФМС гранты на общую сумму в 4,9 млрд долларов.
- *Основные получатели грантов*. Чаще всего ФМС финансируют инициативы в сфере образования, и чуть меньше поддерживают социальные службы и учреждения здравоохранения, культуры и искусства.
- *Укрепление гражданского общества*. Почти половина опрошенных фондов стимулирует сотрудничество между получателями грантов и/или развивает компетенции местных организаций в ходе тренингов.
- *Преимущественная работа на местном уровне*. Почти 30% ФМС работают с низовыми инициативами населения, и еще 40% респондентов ориентируются на муниципальный уровень. При этом каждый четвертый фонд также работает на уровне региона / штата, и в очень редких случаях ФМС выходят на национальный или международный уровни.

«Местная филантропия сегодня находится на подъеме, и данное обстоятельство свидетельствует о том, что фонды смогли продемонстрировать обществу свою способность находить ресурсы и вовлекать население в решение местных проблем» - к такому выводу пришли авторы отчета, для которого была специально создана онлайн платформа CommunityFoundationAtlas.org. Заинтересованные пользователи могут осуществлять поиск необходимой информации с помощью алфавитного списка ФМС, по регионам и странам, по направлениям деятельности и т.д. Ключевыми партнерами данного исследования являются: Центр фондов (The Foundation Center; США, отделение в Нью-Йорке), Глобальный фонд поддержки ФМС (The Global Fund for Community Foundations; Йоханнесбург, Южная Африка), научно-исследовательский центр CENTRIS (Великобритания), Всемирная инициатива по поддержке филантропических организаций WINGS (The Worldwide Initiative for Grantmaker Support; Сан-Паулу, Бразилия) и ряд других авторитетных организаций.

Источник: Philanthropy in Focus, http://wingsweblog.wordpress.com/2014/10/20/most-comprehensive-dataset-about-community-foundations-now-available/

4) БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ БОГАТЫХ АФРИКАНЦЕВ НА РОДНОМ КОНТИНЕНТЕ

В сотрудничестве с фондом TrustAfrica (Сенегал) швейцарский банк UBS подготовил отчет, посвященный филантропии богатых людей Африки. Документ, составленный по итогам опроса 100 состоятельных граждан, уделяет внимание текущему состоянию дел и возможностям развития благотворительной практики в африканских странах.

Отчет «Богачи Африки отдают должное обществу» (Africa's Wealthy Give Back) повествует о вкладе частной филантропии в процессы социального развития и определяет возможности для получения более значительных результатов. В документе говорится о том, что в 2013 году численность состоятельных людей на жарком континенте достигла 140 800 человек. Общий объем их богатства за последний год увеличился на 3,7%, и до 2015 года возрастет еще на 5-6%. Исследователи отмечают, что практика поддержки соплеменников или членов большой семьи является частью культуры африканских народов, а также сообщают о том, что официальная и неформальная благотворительность одинаково ценится в большинстве стран. Выбирая получателей помощи, богатые люди опираются на собственный жизненный опыт; стремятся решать те проблемы, которые наблюдают в повседневной жизни; и активно участвуют в некоммерческих проектах. На сегодняшний день приоритетными получателями ресурсов являются сферы образования и здравоохранения. Филантропы стараются не выходить за пределы страны и, как правило, сохраняют анонимность, которая затрудняет вовлечение населения в социально значимую деятельность, усложняет процессы построения сетей, и препятствует обмену знаниями и опытом.

Рассказывая о цели данного исследования, глава филантропического подразделения банка UBS Сильвия Бастанте де Унверхау (Silvia Bastante de Unverhau) отметила, что внешняя помощь странам Африки изучается давно и тщательно, однако стремительное накопление богатства на континенте требует более пристального внимания к внутренним процессам: «Чтобы обеспечить состоятельных граждан Африки качественными инструментами и методиками достижения существенных социальных результатов, нам потребовалось не только составить полноценное представление о сложившейся благотворительной практике, но также обозначить ряд задач,

решение которых усилит влияние филантропии на преобразование общества». Исполнительный директор фонда TrustAfrica Тендей Муриса (Tendai Murisa) пояснила, что отдача от вложенных ресурсов заметно усилится, если богатые люди будут финансировать инициативы, способствующие развитию инфраструктуры социального сектора, активнее пропагандировать благотворительность, и поддерживать проекты, вовлекающие граждан в принятие решений и обустройство местной жизни собственными силами.

Источник: Philanthropy in Focus, http://wingsweblog.wordpress.com/2014/11/11/ubs-and-trustafrica-launch-pioneering-report-on-philanthropy-in-africa-by-africans/

II. GR

1) ПРАКТИКА ОРГАНОВ ВЛАСТИ: КАК ПОЛУЧИТЬ СУЩЕСТВЕННЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Государственные учреждения разных стран начинают распределять финансирование, ориентируясь на получение устойчивых измеримых результатов и широкое внедрение передового опыта. Но чтобы правильно распорядиться средствами налогоплательщиков и обеспечить прозрачность, органам власти не хватает знаний. Стремясь восполнить этот пробел, Центр инноваций и социальной эффективности, созданный на базе Университета Джорджтауна при поддержке семьи Бик (The Beeck Center for Social Impact & Innovation at Georgetown University; США), проанализировал существующую практику и подготовил серию уникальных кейсов.

Основная задача отчета «Финансирование во имя результатов: обзор государственных соглашений, нацеленных на преобразование общества» (Funding for Results: A Review of Government Outcomes-Based Agreements) - поддержать представителей разных секторов, заинтересованных в модернизации подходов власти к развитию социальной сферы. Правительство США уже сделало на этом пути первые, но весьма заметные шаги, которые ознаменовались созданием инновационных фондов, проверкой механизма «оплаты за успех» (Pay for Success), и развитием межсекторных партнерских инициатив. Этот и другой опыт разных стран представлен в виде кейсов, включающих информацию об «извлеченных уроках» и достижениях. В частности, в эту уникальную подборку вошли примеры инициатив в сфере защиты детства (США) и занятости населения (Австралия):

- Чтобы улучшить систему помощи детям, *Департамент сферы услуг для детей штата Теннесси (The Tennessee Department of Children's Services)* сконцентрировал усилия на оперативном поиске постоянных семей для юных граждан, оказавшихся в трудной ситуации. Теперь провайдеры услуг, которым удается превзойти базовые показатели эффективности, получают от штата часть сэкономленных бюджетных средств, а те организации, чьи результаты оказались ниже установленной планки, возмещают расходы. Благодаря этой модели в Теннесси почти в два раза сократился период временного пребывания детей под опекой государства – с 22 до 14 месяцев.
- Чтобы снизить показатели безработицы, *Правительство Австралии* стало стимулировать некоммерческих провайдеров, которые обучают клиентов, ориентируясь на конкретные рабочие места. В период с 1995 по 2005 гг. данный подход сократил затраты на трудоустройство одного соискателя с 16 000 до 3 500 долларов, а представители социально уязвимых категорий населения получили работу в 55% случаев.

Отчет Центра инноваций и социальной эффективности по сути является дорожной картой, с помощью которой госслужбы смогут подступиться к решению самых сложных социальных проблем. Однако следует отметить, что вошедшие в документ модели хорошо работают только в тех случаях, когда органы власти конструктивно взаимодействуют с ключевыми стейкхолдерами, учитывают потребности некоммерческих провайдеров, и оценивают эффективность поддержанных программ.

Источник: The Stanford Innovation Review, http://www.ssireview.org/blog/entry/transforming_government_funding_to_drive_impact

III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

1) КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ В РАЗНЫХ СТРАНАХ: ОБЗОР ИССЛЕДОВАНИЙ

В 2014 году американские экспертные организации опубликовали богатую подборку материалов, посвященных филантропической практике крупных корпораций, действующих в Европе, Азии, Африке, Латинской и Северной Америке. Отчеты исследователей свидетельствуют о том, что социально значимая деятельность бизнеса становится более профессиональной и ответственной.

Комитет содействия корпоративной филантропии (CECP - The Committee Encouraging Corporate Philanthropy; США) изучил сведения 54 компаний Европы, Азии и Африки (которые в 2013 году предоставили пожертвования на сумму 3,6 млн долларов) и подготовил отчет «Благотворительность по всей планете: издание 2014 г.» (Giving Around the Globe: 2014 Edition). В документе говорится о том, что самыми щедрыми оказались сотрудники корпораций со штаб-квартирами в азиатском регионе (средняя сумма благотворительного взноса составила 680 долларов на одного работника), а европейская аудитория перечисляла некоммерческим организациям более значительную долю индивидуальных доходов. Что касается сотрудничества с НКО на условиях pro bono, то на первом месте оказались латиноамериканцы (33%), однако программы развития добровольчества или софинансирования пожертвований оказались привычным явлением только для 17% компаний данного региона. Также выяснилось, что африканский бизнес не выходит на международный уровень и концентрирует усилия на удовлетворении потребностей местных сообществ. Североамериканские корпорации, напротив, участвуют в жизни каждого из четырех регионов и поддерживают общественно значимые инициативы в Соединенном Королевстве, Мексике, Китае, Индии и в Южной Африке. Социально ориентированной деятельности компаний Северной Америки, в частности, посвящен отчет «Благотворительность в цифрах: издание 2014 г.» (Giving in Numbers: 2014 Edition), составленный по итогам опроса более 160 организаций[1]. Авторы этого документа отмечают, что половина корпораций расшила свои добровольческие программы за счет услуг pro bono, медианная стоимость которых в 2013 году составила 300 000 долларов. Весьма примечательно, что 67% представителей «корпоративной Америки», уделяющих повышенное внимание практике pro bono, во время «Великой рецессии» также увеличили объемы традиционных денежных пожертвований. Фонд Taproot Foundation, поставляющий социальной сфере волонтеров-профессионалов, обсуждает природу данного явления в своем новом «Обзоре ключевых тенденций: новая волна в развитии корпоративных услуг pro bono - 2014» (Key Trends to Watch: The Next Way of Growth in Corporate Pro Bono Service). В частности, эксперты фонда акцентируют внимание на следующих обстоятельствах:

- Специалисты pro bono находят возможности для применения компетенций делового мира в интересах некоммерческих организаций и местного населения.
- Компании считают услуги pro bono перспективным способом инвестиций в сообщества и используют их для развития у своих сотрудников лидерских навыков.
- Деятельность на условиях pro bono пропагандирует идею служения обществу и положительно влияет на корпоративную этику, культуру и стиль ведения бизнеса.

Положительные изменения в корпоративной культуре и практике повышают ответственность бизнеса перед обществом и усиливают заинтересованность компаний в оценке эффективности своих

---

[1] Краткий обзор результатов данного исследования также содержится в статье «**Добрые вести: объем корпоративных пожертвований снова увеличился**», вошедшей в Дайджест № 50 (8), август 2014 г. Архив: http://ep-digest.ru/

социальных программ. Об этом свидетельствуют результаты опроса более 260 американских корпораций, в ходе которого команда CECP установила, что оценкой грантовых программ занимаются 76% респондентов. При этом выяснилось, что самые щедрые компании в течение трех лет, предшествующих опросу, существенно увеличили производительность и доходы основного бизнеса. Получается, что работа на благо общества выгодна во всех отношениях. «Некоторые компании пытаются понять, что будет лучше - инвестировать прибыль в свои традиционные продукты и услуги или вложить ресурсы в сообщества, - поясняет исполнительный директор Комитета CECP Маргарет Коуди (Margaret Coady). – А сложного выбора на самом деле нет: можно делать и то, и другое».

Источники:
The Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/cultural-economic-factors-shape-corporate-philanthropy-study-finds
Forbes, http://www.forbes.com/sites/causeintegration/2014/10/19/report-pro-bono-now-prevalent-in-all-areas-of-philanthropy/
Causecast blog, http://www.causecast.com/blog/report-pro-bono-now-prevalent-in-all-areas-of-corporate-philanthropy/
The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Companies-Collect-Data-to-See/147597/

2) УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ НЕОБХОДИМО ОБЩЕСТВУ, НО КАК ИЗМЕРИТЬ ЕГО «КПД»– ПОКА НЕ ЯСНО

Эксперты международной сети PRI (The Principles for Responsible Investment / «Принципы ответственных инвестиций») изучили отношение институциональных инвесторов к вопросам устойчивого развития и пришли к выводу, что содействие общественному прогрессу уже осознается как критерий добросовестной практики, но подходы к оценке социальной и/или экологической эффективности инвестиций все еще нуждаются в тщательной проработке.

Отчет о результатах опроса более ста организаций «Суждения инвесторов-участников инициативы PRI» (The Investor Study: Insights from PRI Signatories) является логическим продолжением исследования, в ходе которого специалисты Глобального договора ООН и международной организации Accenture изучили мнения более 1000 руководителей корпораций и подготовили обзор практики, содействующей устойчивому развитию общества (The UN Global Compact-Accenture CEO Study on Sustainability). Сопоставив результаты двух опросов, команда PRI установила, что 38% управленцев высшего звена убеждены в том, что их компании способны точно оцифровать ценность, которую создает для их основного бизнеса социально значимая деятельность, однако эту уверенность разделяют не более 7 % инвесторов. Аналогичным образом, 74% опрошенных бизнес-лидеров сообщили о том, что их компании измеряют как положительные, так и отрицательные эффекты, но с этим утверждением согласились только 17% инвесторов. Помимо этого, инвесторы признают, что их организации тоже не имеют отчетливого представления об оценке вклада в устойчивое развитие, и сообщают о таких неблагоприятных обстоятельствах, как структурные ограничения финансовых рынков, несовместимость социальных показателей и традиционных индикаторов успешного бизнеса, высокая потребность в новых компетенциях, и ограниченное взаимодействие между сотрудниками разных подразделений. Основываясь на полученных сведениях, эксперты PRI определили приоритеты деятельности, которая, во-первых, поможет укрепить взаимопонимание между инвесторами и получателями ресурсов, и, во-вторых, ускорит внедрение идей устойчивого развития в инвестиционную практику:

- *Перемещение акцента с краткосрочных инвестиций на долгосрочные стратегии.* Ориентация на долгосрочные временные горизонты создает условия, при которых инвесторы и компании могут оценивать не только финансовые результаты, но и воздействие бизнеса на экологию и общество.
- *Выход за рамки управления рисками и укрепление бизнеса через содействие устойчивому развитию.* Увидев выгоду для основного бизнеса, компании, как правило, начинают искать или разрабатывать инструменты, которые предназначаются для оценки как финансовых, так и социальных / экологических результатов.

- *Распространение новых знаний среди специалистов, вовлеченных в инвестиционные процессы.* Развитие навыков и компетенций должно сопровождаться изменениями в подходах к оплате труда, совершенствованием системы стимулов, и обновлением показателей индивидуальной эффективности сотрудников.
- *Разработка единых показателей успешного бизнеса для сектора / отрасли.* Воплощение этой идеи открывает возможности для сравнительного анализа и формирования объективного представления об эффективной деловой практике в различных сегментах рынка.
- *Взаимодействие с органами власти и участниками нормотворческих процессов.* Инвесторы и корпорации должны избегать конфронтации с государством и делать все возможное для построения конструктивных отношений. Благодаря официальной поддержке они смогут перестроить рынки, модифицировать системы, и направить ресурсы частного сектора на решение мировых проблем.

Источник: Principles for Responsible Investment, http://www.unpri.org/press/investors-see-benefit-of-sustainability-but-at-odds-with-business-leaders-on-measuring-its-value/

3) ЦЕННОСТЬ ЕДИНСТВА СОЦИАЛЬНЫХ И ДЕЛОВЫХ ИНТЕРЕСОВ КОМПАНИЙ ПОРОЙ НЕОЧЕВИДНА КОНТРОЛИРУЮЩИМ ОРГАНАМ

Сегодня многие компании стремятся к тому, чтобы социальный компонент их работы соответствовал содержанию основного бизнеса. Однако практика показала, что грань между благотворительностью и выгодой иногда бывает неразличимой: издательству Pearson пришлось закрыть корпоративный фонд, который, по мнению генерального прокурора Нью-Йорка, использовал свои ресурсы для увеличения продаж учебной литературы.

Издательство передавало своему фонду 1% от прибыли, и эти средства распределялись в виде грантов. В 2012 году, например, общая сумма помощи некоммерческим организациям составила 14,7 млн долларов: 500 000 получил проект First Book («Первая книга»), обеспечивающий литературой детей из малоимущих семей; 460 918 долларов были переданы Смитсоновскому музею (The Smithsonian Institution) для расширения просветительской деятельности; и еще 200 000 долларов поступили институту Quaglia Institute for Student Aspirations, который помогает учащимся формулировать достойные жизненные цели и закладывает фундамент для успешной самореализации юных граждан. Вроде бы ничто не напоминает о бизнесе и прибыли, однако в процессе разработки тестов и учебных материалов фонд Pearson Foundation тесно взаимодействовал с Фондом Гейтсов (The Gates Foundation), и благодаря этому сотрудничеству стал более узнаваемым. И прокурор решил, что издательство использует данное обстоятельство для раскрутки бренда и увеличения продаж основной продукции. Руководитель фонда Pearson Кейт Джеймс (Kate James) пояснила, что доказать отсутствие стремления к выгоде ее организация не смогла, потому что социально значимые идеи образования и просвещения являются краеугольным камнем бизнес-модели издательства. Фонд не согласился с тем, что его программы обогащали компанию, но штраф в размере 7,7 млн долларов решил выплатить, несмотря на то что задолженность организации перед различными кредиторами и поставщиками по состоянию на конец 2012 года составляла 8,6 млн долларов. Пресс-служба фонда сообщила о том, что долг погасит компания, а оставшийся грантовый пул перейдет под крыло подразделения, координирующего в издательстве программы корпоративной социальной ответственности (КСО). Отныне компания Pearson будет пользоваться новым подходом, который воплотится в Проекте «Просвещение» (Project Literacy). Для данной инициативы специалисты по КСО выбрали формат общественного движения, которое откроет доступ к инструментам просвещения каждому заинтересованному гражданину.

Корпоративное сообщество должно извлечь из этой ситуации важные уроки: (1) если приоритеты социальной программы тематически связаны с основным бизнесом компании, то получение максимального социального эффекта становится реальной перспективой, однако (2) одновременно с этим возрастает риск неверного толкования целей инициативы со стороны ключевых стейкхолдеров. Поэтому, помимо уникальной стратегии развития сообщества,

социальный компонент корпоративной практики должен включать профессиональную проработку плана коммуникаций и разъяснительной работы с причастными субъектами.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/After-a-Scandal-Pearson/150121/?cid=pw

IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

1) ТРЕБОВАНИЕ К НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЕ США: ОБЯЗАТЕЛЬНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ НКО ДОЛЖНА БЫТЬ ДОСТУПНОЙ В УДОБНОМ ДЛЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ ФОРМАТЕ

Два года подряд администрация президента Обамы пытается выделить средства на перевод налоговых отчетов НКЛ в электронный формат, поддающийся компьютерной обработке, но конгресс не принимает нужного решения по неизвестным причинам. Чтобы общественность не забыла об этом важном вопросе, НКО Public.Resource.Org, которая расширяет доступ к информации органов власти, подала иск на Налоговую службу США (Internal Revenue Service).

Открытые налоговые данные некоммерческих организаций, оснащенные поисковыми системами, были бы полезны всем. НКО, например, могли бы анализировать информацию о подходах к оплате труда управленцев высшего звена в своем сегменте деятельности, о составе высших руководящих органов, о распределении затрат по основным статьям (фандрайзинг, программы, управление) и т.д. Налоговики, в свою очередь, могли бы делать выборки из базы данных по конкретным параметрам, и в кратчайшие сроки выявлять нарушителей, отказавшись от ручной обработки каждого документа. И первые шаги к воплощению этой идеи уже сделаны. В частности, обязанность предоставлять электронные отчеты уже распространилась на благотворительные организации с активами более 10 млн долларов, которые в течение года обращаются за налоговыми возвратами не менее 250 раз, а также на небольшие НКО, чьи годовые доходы не превышают 50 000 долларов (для них предусмотрена упрощенная форма 990-N). Может показаться, что история приближается к логическому завершению, но не тут-то было. Сотрудники Налоговой службы (IRS) сканируют документацию и сохраняют ее в формате изображений, который недоступен для машинного чтения. В таком виде сведения отправляются в рейтинговые агентства и организации (такие как Charity Navigator, GuideStar или Urban Institute), которые обновляют свои базы данных посредством ручного ввода огромного объема данных. На такую повторную оцифровку форм 990 уходит масса времени и средств. GuideStar, например, ежегодно тратит на это около миллиона долларов. Безусловно, зарабатывает агентство тоже немало: его услуги премиум-класса приносят до 9 млн долларов в год, а цены варьируются от 125 долларов за отдельный отчет НКО до 2 000 долларов за годовую подписку с расширенным пакетов сервисов. Но справедливости ради следует отметить, что основная аудитория пользователей обращается к ресурсам агентства бесплатно. При этом, глава GuideStar Джейклб Харольд (Jacob Harold) рассказал о том, что его организация намерена выйти за рамки налоговых отчетов и сконцентрировать усилия на программах, стратегиях и результатах работы НКО: «Форма 990 – это документ для регулирующих органов. И он не должен задавать концептуальные рамки информационной деятельности некоммерческих организаций». Так или иначе, но тропинка к сведениям, которые стекаются в IRS, пока слишком извилиста. Обратившись в суд, лидер НКО Public.Resource.Org Карл Маламуд (Carl Malamud) надеется положить конец неэффективной практике и почти не сомневается в своем успехе, потому что в 1990-х годах он уже добился того, чтобы Комиссия по ценным бумагам и биржам (The Securities and Exchange Commission) потребовала от корпораций онлайн отчетности. Подобного эффекта г-н Маламуд ждет и в этот раз. Он убежден в том, что НКО-сектор, представляющий более 1,5 млн организаций с доходами более 1,5 млрд долларов, заслуживает того, чтобы его данные были доступны обществу без какой-либо оплаты. Остается пожелать активисту успеха и ждать хороших вестей.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Lawsuit-Would-Force-IRS-to/147077/?cid=pt

V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) О РОЛИ ОЦЕНКИ В ЖИЗНИ «ОБУЧАЮЩИХСЯ ГРАНТМЕЙКЕРОВ»

Чтобы благотворительные ресурсы приносили обществу максимальную пользу, институты филантропии должны постоянно учиться - оценивать полученный опыт, извлекая из него полезные уроки. Эксперты интернет-ресурса PhilanthroFiles и ассоциации «Грантмейкеры за эффективность организаций» (Grantmakers for Effective Organizations; США) изучили передовую оценочную практику и почерпнули несколько идей, которые помогут фондам реконструировать оценку и воспользоваться ее результатами для организационного обучения.

- *Оценка – это не только доказательство эффективности, но и возможность усовершенствовать практику.* С помощью оценки фонд может узнать о более продуктивных способах достижения поставленных целей и соответствующим образом скорректировать свои программы и/или стратегии.
- *Благодаря оценке фонды могут определять собственный вклад в преобразование общества, не присваивая результатов коллективных усилий.* В силу того, что некоммерческие проекты зачастую финансируются из нескольких источников, а социальные проблемы, которые стремятся решить НКО, слишком сложны, выявлять единственного «агента изменений» и приписывать ему все результаты не имеет смысла.
- *Полезная отдача от оценки гораздо выше, когда ее результаты учитывают интересы и потребности ключевых стейкхолдеров.* Фонды должны обучать не только своих сотрудников, но также основных игроков, которые участвуют в решении конкретной социальной проблемы. Вовлечение в оценку причастных сторон (participatory evaluation) помогает сформировать «обучающееся сообщество» (learning community), заинтересованное в проведении оценочных исследований и практическом применении ее результатов.
- *Оценка помогает выйти за рамки отдельных грантов.* Многие фонды проводят оценку, желая убедиться в том, что запланированные результаты действительно получены в рамках того или иного проекта (либо кластера грантов). Однако для принятия стратегических решений такой информации недостаточно. Чтобы получить необходимые сведения, следует оценивать совокупный эффект целого портфеля или конкретных стратегий. Только так организация сможет понять, насколько она приблизилась к выполнению миссии, не отклонилась ли (или насколько отклонилась) от намеченного курса, и каким образом можно улучшить рабочий процесс.
- *Оценка помогает использовать допущенные ошибки для получения лучшего результата в будущем.* Если фонд, его грантополучатели и иные стейкхолеры осведомлены о причинах неудачи программы или проекта, то в дальнейшем они смогут действовать более эффективно - с учетом факторов и обстоятельств, которые прежде не были неочевидны.

Таковы основные идеи, на которые опирается обучающая оценка. Но что касается методов сбора данных, видов информации, которая нужна для принятия решений, и форматов взаимодействия со стейкхолдерами, то эти вопросы, организация может решить сама, посовещавшись с коллективом, коллегами из других фондов или с экспертами.

Источники: PhilanthroFiles, http://philanthrofiles.org/2014/09/24/using-evaluation-to-become-an-effective-learning-organization/

2) ТЕХНИКИ ИЗМЕРЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ + ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ = СОВРЕМЕННАЯ ОЦЕНКА

Специалисты по оценке из американской Юношеской христианской ассоциации (YMCA – Young Men's Christian Association) в сотрудничестве с компьютерными гуру из некоммерческой организации Idealware подготовили «Обзор софта для оценки программ» (Understanding Software for Program Evaluation), который поможет сотрудникам НКО правильно подобрать необходимый инструментарий и модернизировать оценочную практику.

Ассоциация YMCA приступила к оптимизации оценочных процессов с обсуждения задач оценки и определения показателей эффективности для каждой социально значимой инициативы. Затем - имея отчетливое представление о собственных запросах - организация оснастила оценщиков соответствующими программными продуктами:

- *Инструментарий для сбора данных «на перспективу» из разных источников*. YMCA использует (a) электронную пропускную систему, которая позволяет фиксировать данные о посещении мероприятий организации; (b) анкеты для проведения опросов; и (c) мобильные приложения для получения информации от сотрудников местных отделений.
- *Центральное хранилище данных о социально значимых программах*. В YMCA оно представляет собой базу данных, созданную с учетом потребностей ассоциации, в которую стекается информация из разных источников.
- *Вспомогательная система хранения данных*. Эта система содержит сведения (например. управленческую информацию, конфиденциальные данные участников программ, результаты мониторинга научных исследований и т.д.), которые YMCA не может размещать в центральном хранилище по разным причинам.
- *Инструменты для работы с данными других организаций*. Команда YMCA обрабатывает информацию, поступающую в рамках соглашения с Объединением государственных школ города Чикаго (The Chicago Public Schools), которая необходима оценщикам и программным специалистам ассоциации для изучения целевых аудиторий.
- *Инструментарий для отчетности и визуализации*. Например, чтобы сопоставить индивидуальные достижения учащихся «до» и «после» программ и представить результаты аналитической работы в удобном для восприятия виде, YMCA использует инструмент Tableau, который экономит рабочее время сотрудников и позволяет обрабатывать большие объемы данных.

Авторы статьи отмечают, что оценка программ – дело непростое, но сегодняшний уровень развития технологий таков, что каждая НКО сможет подобрать для себя подходящий инструментарий, который будет отвечать ее уникальным потребностям, специфике программ и финансовым возможностям.

Источник: Markets for Good, http://www.marketsforgood.org/linking-outcomes-measurement-with-software/

VI. СТРАТЕГИЯ

1) ГРАНТЫ НА РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА НКО СТАНОВЯТСЯ РАСПРОСТРАНЕННЫМ ЯВЛЕНИЕМ

Коалиция «Грантмейкеры за эффективность организаций» (GEO - Grantmakers for Effective Organisations) опубликовала отчет, в котором говорится о том, что медианный показатель долгосрочного финансирования, направленного на укрепление потенциала американских некоммерческих организаций (capacity-building), в 2014 году увеличился на 25%.

Авторы отчета «Становится ли грант-мейкинг интеллектуальнее?» (Is Grantmaking Getting Smarter?) отмечают, что в 2014 году более четверти опрошенных НКО (31%) получили многолетние гранты, а «поддержку общего характера» (general operating support) – 27% респондентов. При этом две трети НКО (74%) сообщили о том, что их доноры стремились оказать помощь, которая могла бы внести существенный вклад в укрепление потенциала организаций, и ускорить достижение более значительных социальных результатов. Также выяснилось, что более половины грантмейкеров (53%) поддерживают со своими благополучателями постоянную обратную связь, 63% фондов используют информацию о потребностях НКО в процессе разработки стратегий, а 52% финансирующих организаций определяют приоритеты программной деятельности с учетом рекомендаций Совета грантополучателей. Тем не менее, эти добрые вести омрачает тот факт, что результатами оценочных исследований поделились со своими стейкхолдерами менее половины фондов (45%), а 53% грантмейкеров лишь в редких случаях финансируют инициативы, которые могли бы активизировать сотрудничество между получателями грантов. Чтобы повлиять на отношение фондов к *«развитию потенциала» - формированию систем, структур и компетенций, необходимых организациям для получения существенных результатов* - американские консультанты сферы филантропии привели в пользу данного направления несколько убедительных аргументов:

- Благодаря многолетней поддержке некоммерческие организации чувствуют себя в безопасности и вдохновляются на новые свершения;
- Наличие ресурсов, которыми НКО могут распоряжаться по своему усмотрению (unrestricted support), открывает возможности для реализации творческих планов и оперативного реагирования на запросы целевых аудиторий;
- Доступность ресурсов для «развития потенциала» стимулирует подготовку лидеров, способных участвовать в коллективных инициативах.

Эксперты решили возобновить дискуссию о развитии ресурсной базы социальных преобразований, и предложили обсудить следующие вопросы:

- *Кому необходимо развивать потенциал?* Эффективные социальные инициативы XXI века опираются на партнерские практики. Поэтому совершенствовать свою работу должны не только НКО, но и сетевые объединения, ресурсные центры, фонды, бизнес и органы власти.
- *Какие компетенции способны укрепить организационный потенциал в современных условиях?* Игроки социальной сферы должны учиться (a) безошибочно определять свое место в сложной экосистеме общественно значимой деятельности, реалистично оценивая контекст и возможности своего жизненного цикла; (b) реагировать на потребности экосистемы, управляя изменениями и занимаясь поиском / воплощением сценариев создания общих ценностей; и (c) модифицировать организационную структуру с учетом особенностей экосистемы, формируя коалиции и сети, и равномерно распределяя полномочия между участниками взаимодействия.
- *Какими методами следует развивать потенциал?* На сегодняшний день себя отлично показали такие техники, как разработка гибких инструментов для диагностики экосистем; создание команд (уход от индивидуального обучения); инклюзивность, равноправие и противодействие дискриминации; и совместное обучение партнерских организаций.

Данная повестка дня и результаты опроса (который коалиция GEO проводит раз в три года) акцентируют внимание на том, что для решения сложных социальных проблем представителям разных секторов необходимо объединять усилия и ресурсы. А чтобы партнерские инициативы увенчались достойными результатами, их участникам необходимо формировать и постоянно совершенствовать соответствующие компетенции.

Источники: The Philanthropy News Digest,
http://philanthropynewsdigest.org/news/multiyear-operating-support-up-survey-finds
http://pndblog.typepad.com/pndblog/2014/11/is-grantmaking-getting-smarter-an-update.html?utm_source=feedburner
The Stanford Innovation Review, http://www.ssireview.org/blog/entry/the_return_of_capacity_building

VII. ФИНАНСЫ

1) РЕКОМЕНДАЦИИ ЭКСПЕРТА: КАК ОЦЕНИТЬ ЗДОРОВЬЕ НКО ПО ФИНАНСОВЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ

Джон Хувер (John Hoover), вице-президент Фонда Андреа и Чарльза Бронфман (The Andrea and Charles Bronfman Philanthropies; США) считает финансовые показатели универсальной основой для диагностики благотворительной организации. Эксперт составил небольшую инструкцию, которая поможет руководителям НКО правильно построить аналитическую работу и применить полученную информацию для разработки стратегий и оперативных планов.

- *Шаг 1. Определите, что именно вы хотите выяснить.* Сконцентрируйте внимание на тех показателях, которые помогут стейкхолдерам составить общее представление о вашей НКО.
- *Шаг 2. Обозначьте «маркеры» (benchmarks) и целевые значения показателей, которые помогут сравнить вашу работу с деятельностью других игроков в данном сегменте рынка.* Например, университеты могут сопоставить «избыточный доход» (surplus), который можно использовать для выполнения стипендиальных программ или решения других важных задач. Установив верхнюю и нижнюю границы допустимых значений, можно формулировать и корректировать собственные цели.
- *Шаг 3. Определите единицы измерения для каждого показателя* – проценты, коэффициенты, дни / месяцы и т.п. Они помогут преподнести информацию в простой и понятной форме.
- *Шаг 4. Чтобы прояснить характер тенденций и процессов, происходящих в вашей организации, установите конкретный период времени.* Обычно это пять лет, в течение которых хорошо просматриваются возникающие финансовые дефициты и динамика других показателей.

После такой подготовительной работы можно переходить к изучению и толкованию базовых финансовых показателей:

1. *Ликвидность* – это отношение текущих / оборотных активов (денежных средств, фондов денежных рынков и т.д.) к текущей ликвидности, которое показывает способность организации осуществлять выплаты по краткосрочным обязательствам. Например, соотношение 1:1 свидетельствует о том, что стоимость активов НКО эквивалентна размеру текущей задолженности НКО перед поставщиками, инвесторами и другими субъектами.
2. *Платежеспособность* – это отношение неограниченных чистых активов к общей сумме обязательств, которое показывает способность организации реагировать на затруднения экономического характера без каких-либо посягательств на целевые пожертвования (например, 2.0 – хороший коэффициент).
3. *Размер операционных резервов* – помогает определить период времени, в течение которого организация продержится «на плаву» в случае резкого сокращения финансовых поступлений.
4. *Операционный избыточный доход* – процент от общей суммы годовых поступлений, который остается после оплаты всех расходов. Если организация способна получать такой доход (который можно реинвестировать в выполнение миссии), то это очень хорошо.
5. *Доступные денежные средства* – это самые ликвидные активы, которые следует сопоставлять с общей суммой расходов, производимых в течение определенного периода времени. Если, например, этих ресурсов не хватает даже на полмесяца, то, значит, НКО вошла в зону высокого риска, когда невыплата заработной платы становится реальной угрозой.
6. *Распределение затрат* – процент от общей суммы поступлений, затраченных на такие статьи, как «программы / услуги», «управление» и «фандрайзинг». Следует понимать, что если НКО расходует весь бюджет только на программы, пренебрегая «накладными расходами» (которые поддерживают базовые организационные процессы), то ее положение будет неустойчивым.
7. *Коэффициент производительности персонала* – сумма привлеченных либо затраченных средств в расчете на определенное количество сотрудников. Чтобы НКО могла эффективно управлять ресурсами, эта сумма должна быть адекватной компетенциям и числу работников.

Данные показатели помогают распознавать недостатки и возможности, которые следует учитывать в процессе планирования. Всегда помните о том, что взвешенные решения всегда опираются на достоверную и актуальную информацию.

Источник: The Philanthropy News Digest, http://pndblog.typepad.com/pndblog/2014/11/seven-measures-of-financial-health.html?utm_source=feedburner

VIII. ИНИЦИАТИВЫ

1) РАБОЧАЯ ГРУППА БРИТАНСКИХ НКО БУДЕТ БОРОТЬСЯ ЗА ДОВЕРИЕ ОБЩЕСТВА

Общественность не понимает, как работают современные благотворительные организации, и перестает доверять Третьему сектору. Чтобы воспрепятствовать этой тенденции, британские объединения НКО создали рабочую группу, которая будет пропагандировать социально значимую деятельность среди граждан, и следить за тем, чтобы СМИ не искажали информацию о некоммерческой практике.

Рабочая группа, получившая название «Формирование представления об НКО» (Understanding Charities Group), появилась по инициативе Национального совета добровольных объединений (NCVO – The National Council for Voluntary Organisations), некоммерческой организации CharityComms и ряда других игроков социальной сферы, которые считают, что недопонимание между НКО и обществом приближается к опасной черте. В состав Координационного совета новой структуры вошли авторитетные эксперты Третьего сектора, более десятка специалистов сферы коммуникаций, и представители Комиссии по делами благотворительности (The Charity Commission). В ходе первого заседания члены совета обсудили перспективы Рабочей группы и утвердили четыре направления деятельности:

1. Создание контента, раскрывающего специфику работы современных НКО, и объясняющего причины, по которым работа осуществляется тем или иным образом;
2. Просвещение НКО относительно возможностей и методов взаимодействия с разными группами стейкхолдеров;
3. Обеспечение доброжелательного освещения некоммерческой практики в СМИ, и развитие компетенций, которые помогут специалистам НКО правильно реагировать на вопросы о размере заработной платы руководства, о затратах на фандрайзинг, административных расходах, и деятельности благотворительных организаций по государственным контрактам;
4. Публикация пробных материалов, изучение мнения читателей, и корректировка коммуникационной стратегии сектора с учетом полученного опыта.

В течение шести месяцев Рабочая группа будет оперативно реагировать на неблагоприятные публикации и формировать «систему профилактики скандалов». Однако участники инициативы осознают, что СМИ станут более доброжелательными только года через два, а формирование положительного общественного мнения – это долгий процесс, который займет 5-10 лет.

Источник: Civil Society Media Ltd, http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/18636/understanding_charities_group_launches_to_protect_and_improve_public_trust_in_the_sector?utm_source=25%20November%202014%20Finance

2) РАСШИРЕНИЕ ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ СРЕДИ НКО: ПАРТНЕРСКАЯ ИНИЦИАТИВА ЧАСТНЫХ ФОНДОВ США

Фонд «Совместное познание» (The Fund for Shared Insight), созданный крупными институтами американской филантропии, провел первый раунд грантового конкурса с бюджетом в 5,26 млн долларов, в ходе которого были поддержаны инициативы, способствующие обмену знаниями и взаимному обучению игроков социального сектора.

По итогам первого конкурса организация предоставила 14 грантов (выбрав лучшие проекты из 200 поступивших заявок), которые будут содействовать (а) развитию взаимодействия между НКО и

целевыми аудиториями (гранты получили «Лаборатории обратной связи» / Feedback Labs, Центр возможностей для трудоустройства / The Center for Employment Opportunities и ряд других НКО); (b) поиску эффективных способов сбора и применения актуальной информации (Институт города / The Urban Institute, сеть продовольственных банков Feeding America); и (c) укреплению контактов между фондами и НКО (Центр фондов / The Foundation Center, рейтинговое агентство GiveWell и др.). Самый крупный грант в размере 700 000 долларов (сроком на 1 год) получил глобальный онлайн ресурс для фандрайзинга GlobalGiving, который помогает донорам разных стран находить и выбирать самые перспективные социальные инициативы. Команда GlobalGiving направит средства на создание инструментов, с помощью которых некоммерческие институты будут устанавливать обратную связь с ключевыми стейкхолдерами. Чуть более скромный грант (600 000 долларов на 3 года) достался международной НКО Habitat for Humanity International («Жилье для людей»), которая усовершенствует свою взаимодействия с жителями 220 муниципальных районов США. И еще один победитель конкурса – консалтинговая организация Keystone Accountability (300 000 долларов) - займется разработкой Feedback Commons - правил распространения сведений об отношении потребителей к социальным услугам. Цель данной работы – создать условия для открытого обмена данными между субъектами НКО-сектора.

Фонд «Совместное познание», приступивший к работе в сентябре 2014 года, является совместной инициативой Фонда Уильяма и Флоры Хьюлетт (The William and Flora Hewlett Foundation), Фонда Форда (The Ford Foundation), Фонда Паккард (The Packard Foundation), фонда JPB, Фонда Риты Аллен (The Rita Allen Foundation), Фонда Келлога (The Kellogg Foundation) и сети Liquidnet. Эти организации предоставили фонду стартовый капитал, но в дальнейшем круг доноров нового института значительно расширится.

Источники:
The Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/fund-for-shared-insight-awards-5.3-million-to-improve-philanthropy
The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/13-Nonprofits-Get-Grants-to/150165/?cid=pw
Markets for Good, http://www.marketsforgood.org/fund-for-shared-insight-announces-5-26-million-in-grants/

IX. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

1) НЕОБЫЧНОЕ ЯВЛЕНИЕ: СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ В ГОСУДАРСТВЕННОЙ УПАКОВКЕ

Все привыкли к тому, что в бюрократическом климате правительственных учреждений инновации «не растут». Тем не менее, в разных странах стали появляться экспериментальные формы деятельности, которые полностью разрушают этот стереотип. Британский фонд Nesta в сотрудничестве с филантропическим объединением Bloomberg Philanthropies (США) впервые опубликовал обзор деятельности инновационных структур, созданных по инициативе национальных и муниципальных органов власти.

В уникальный документ, получивший название «i-teams» («Инновационные команды»), вошли примеры из практики государственных структур, которые привлекают новые знания и опыт, чтобы оптимизировать процессы разработки законов и социально-экономических политик; используют в своей работе техники «человекоориентированного проектирования» (human-centered design); осваивают совещательные методы взаимодействия с причастными сторонами; участвуют в межсекторном сотрудничестве; и принимают решения, основываясь на достоверной «доказательной информации» (evidence). Эксперты фонда Nesta включили в обзор 20 «эпизодов», среди которых, в частности, упоминаются следующие команды:

- *Французский экспериментальный молодежный фонд (French Experimental Fund for Youth)*, который поддержал более 550 проектов с общей аудиторией благополучателей в 480 000 человек - молодых людей, которые, например, не бросили школу, отказались от вредных привычек и т.д.;

- *Инновационная лаборатория Nesta (Nesta's Innovation Lab)*, выполняющая более 70 программ, которые поддерживают более 750 разработчиков новых методов экономии энергии, оказания медицинских услуг, дистанционного обучения и т.д.;
- *Новоорлеанская команда поставщиков инновационных решений (New Orleans' Innovation and Delivery team)*, деятельность которой в 2013 году снизила показатели Нового Орлеана по количеству убийств на 19% (по сравнению с предыдущим годом).

Инновационные команды добиваются существенных результатов благодаря предельно точной постановке задач, оперативной проверке экспериментальных моделей в полевых условиях, постоянному развитию собственных компетенций, исключительной целеустремленности, и применению научных достижений в процессе разработки законов и социальных программ. Например, основываясь на открытиях бихевиористов и дизайнеров, британская и датская команды - The Behavioural Insights Team (Лондон) и MindLab (Копенгаген) - скорректировали взаимодействие государственных органов с целевыми аудиториями и сэкономили значительные бюджетные средства – ощутимо улучшили показатель собираемости налогов для «британской короны», и снизили технические издержки в процессе регистрации бизнеса на территории Дании (онлайн услуга branchekode). И это всего лишь незначительный перечень полезных дел, которые могут повысить эффективность государственных служб во много раз. Авторы обзора советуют правительственным учреждениям присмотреться к передовой практике своих коллег и настойчиво искать единомышленников и партнеров в некоммерческом и частном секторах.

Источники: Harvard Business Review, https://hbr.org/2014/11/look-to-governmentyes-governmentfor-new-social-innovations

2) СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИННОВАЦИЙ: МАГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ТОЧНЫХ ПРОГНОЗОВ

Чтобы заранее понять, сможет ли стратап, предлагающий новый продукт, технологию или услугу, существенно повлиять на решение социальной проблемы, команда Фонда Мулаго (The Mulago Foundation; США) использует специальные проверочные вопросы. Директор организации Кевин Старр (Kevin Starr) озвучивает эти вопросы, и рассказывает, как ими пользоваться.

- *Насколько велика потребность в данной инновационной разработке?* Запрашивая средства на финансирование проектов, авторы заявок формулируют для своих инноваций социально значимые миссии (согласно требованиям фонда, формулировка не должна превышать восьми слов), из которых фонд может выбрать самые важные. Например, если вам предлагают лучший вариант домашней печи, чтобы «снизить показатель респираторных заболеваний в малоимущих семьях», то вы рассуждаете следующим образом: устаревшие печи – это значительный источник двуокиси углерода, который вызывает климатические изменения и угрожает всему человечеству. Это значит, что использование модернизированных печей может сократить эмиссию парников газов, сохранить здоровье людям и предотвратить вырубку лесов. То есть, проект выполняет несколько миссий, и каждая из них важна для общества. Следовательно, идею этого стартапа можно считать перспективной.
- *Какова предполагаемая эффективность разработки?* Далее следует выяснить, насколько эффективной будет печь в процессе эксплуатации, и определить степень ее улучшений в сравнении с существующими менее удачными аналогами. В частности, исследования показали, что для предотвращения респираторных заболеваний степень загрязнения от печных установок должна снизиться на 85-90% (50% - недостаточно).
- *Получат ли разработку те, кто в ней особенно нуждается?* Если авторы проекта не подумали о распространении продукции, то поддерживать инновацию не имеет смыла. Поэтому, оценив заявку по первым трем пунктам, обратите особое внимание на следующие аспекты:
  - *Цена*. Продукция / услуга / технология должна быть доступной по цене – ниже средней в данном сегменте рынка. Иначе ее никто не купит.

– *Каналы распространения*. Малоимущие граждане, как правило, являются наименее активными участниками рынка и/или живут в удаленных городах и селах. Чтобы выйти на эти труднодоступные аудитории, команда проекта должна обдумать разные варианты, вплоть до самого сложного – построения собственной сети.

– *Продажи*. Выясните, кто и каким образом доведет новый товар до потребителя.

Иными словами, с инновациями работать непросто, но интересно и, самое главное - полезно для общества.

Источник: The Stanford Innovation Review,
http://www.ssireview.org/blog/entry/getting_beyond_hype_four_questions_to_predict_real_impact

X. УПРАВЛЕНИЕ

1) УПРАВЛЕНИЕ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: УЧЕБНЫЕ ПЛАНЫ ДОЛЖНЫ СООТВЕТСТВОВАТЬ ВЫЗОВАМ ВРЕМЕНИ

Программы обучения управленческих кадров для НКО-сектора не учитывают особенностей современного динамичного контекста. Такой вывод сделала доцент Университета Огайо (The Ohio University) Джудит Миллсен (Judith Millesen) по итогам собеседований с исследователями и консультантами авторитетных американских организаций. В ходе интервью эксперты обозначили пять ключевых идей, которые помогут учебным заведениям улучшить подходы к подготовке лидеров нового века.

1. *Определение ценностей, которые некоммерческие организации создают для общества*. Вероятность выполнения социально значимых миссий зависит от степени доверия людей, для которых работают НКО. Поэтому сектору нужны профессионалы, осознающие ценность актуальной информации и настроенные на поиск возможностей для решения проблем с учетом потребностей целевых аудиторий. Чтобы сформировать эти качества, в учебные планы следует включить новые предметы, которые помогут будущим лидерам узнать об истории развития и становления НКО-сектора, определить место и роль НКО на общественной арене, и увидеть перспективы создания ценностей для конкретных групп населения.
2. *Формирование представления о процессе общественных преобразований*. Сегодня студенты изучают модель НКО, которая сложилась лет 20-30 назад. Эксперты считают, что с таким багажом знаний строить светлое будущее достаточно сложно, и предлагают разнообразить обучение разработкой инструментов, ориентированных на укрепление сотрудничества с органами власти и одновременное вовлечение местных жителей в процессы обсуждения и принятия решений.
3. *Сотрудничество и коллективная деятельность*. Как показывает практика, самые эффективные способы решения социальных проблем основаны на использовании коллективных, сетевых и междисциплинарных подходов. Однако выпускники учебных заведений зачастую не имеют представления о сложных системах и групповой динамике – распределении ролей, источниках мотивации, потоках коммуникации, конфликтах и т.д. Этот недостаток можно устранить, если теоретическая часть новых курсов будет сочетаться с практической работой в партнерских проектах.
4. *Выбор подходящей организационной структуры и бизнес-модели*. В сегодняшних условиях НКО не могут рассчитывать только на пожертвования и гранты. Будущим лидерам необходимы знания о разных способах получения доходов (фандрайзинг, заработанный доход, др.), организационных структурах (традиционная НКО, социальное предприятие), о ценообразовании и различных бизнес-моделях, нацеленных на получение максимальных социальных результатов. Значительная часть этих вопросов в процессе обучения даже не обсуждается.

5. *Изучение существующей практики*. Чтобы научиться управлять организацией, студенты должны стажироваться в действующих НКО, учиться на опыте своих коллег и оценивать собственные результаты. Но для принятия решений со сложными сценариями (требующими равного внимания к этическим и финансовым аспектам, взаимодействию с ключевыми стейкхолдерами, и процессу выполнения главной задачи, которая заключается в получении существенного социального результата) необходима предварительная теоретическая подготовка, основанная на изучении соответствующих примеров из практики. Образцы успешных кейсов можно почерпнуть в книге Марагерет Уитли (Margaret Wheatley) и Деборы Фриз (Deborah Frieze) «Опережающие действия: Образовательное турне по сообществам, которые уже сегодня живут в будущем» (Walk Out Walk On: A Learning Journey into Communities Daring to Live the Future Now).

Очевидно, что ожидания, которые возлагает сектор на своих лидеров, не соответствуют знаниям сегодняшних выпускников. Поэтому образовательным учреждениям следует разнообразить учебный процесс за счет применения новых методик, и существенно скорректировать список дисциплин с учетом новых потребностей НКО и прогнозов на ближайшее и отдаленное будущее.

Источники: Nonprofit Quarterly, https://nonprofitquarterly.org/management/24537-thoughts-on-the-relevance-of-nonprofit-management-curricula.html

2) МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА: ЗАДАЧИ И КОМПЕТЕНЦИИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ ЧЕТВЕРТОГО СЕКТОРА

Учредитель международного партнерства Accenture Development Partnerships Гиб Баллок (Gib Bulloch) считает, что так называемая «межсекторная конвергенция» (гибридные формы бизнеса, социальные облигации и т.д.) стирает границы между секторами и свидетельствует о формировании Четвертого сектора, который нуждается в лидерах, обладающих компетенциями некоммерческого мира и сферы бизнеса.

Консорциум австралийских НКО Social Ventures Australia приобрел бизнес и трансформировал его в социальное предприятие[2]; международная британская НКО Save the Children («Спасите детей») вошла в состав Комитета по исследованиям глобальной фармакологической компании GlaxoSmithKline; крупнейшая сеть ресторанов, добывающее предприятие и компания-производитель безалкогольных напитков объединили усилия для борьбы с малярией; и т.д. Список межсекторных инициатив можно продолжать очень долго. Г-н Баллок отмечает, что подобные примеры указывают на существование *Четвертого сектора, нацеленного на конкретные общественные изменения, которые можно измерить, масштабировать, и (что очень важно) извлечь из них пользу*. Этому сектору нужны лидеры, чьи мысли и стремления простираются намного дальше привычного извлечения прибыли, а желание добиться поставленной цели подталкивает их к формированию партнерских альянсов. Молодым людям, планирующим будущую карьеру, стоит принять к сведению, что спрос на таких профессионалов будет возрастать с каждым годом. Об этом, в частности, свидетельствуют результаты исследования, проведенного Глобальным договором ООН (UN Global Compact) и международной организацией Accenture[3]: 84% руководителей компаний (из 1000 участников опроса) убеждены в том, что бизнес должен возглавить процессы устойчивого развития общества, и еще 78% респондентов считают, что выполнить социальные цели можно только в партнерстве с другими секторами. Для этого нужны люди, способные принимать нестандартные решения, отказываясь от быстрого получения прибыли, и отдавая предпочтение долгосрочным стратегиям, которые могут принести пользу как бизнесу, так и обществу. Например, выход на широкие аудитории потребителей, которые прежде не

---

[2] Читайте об этом в статьях «**Успешный опыт Австралии: коммерческое предприятие может стать социальным**» (Дайджест 38, август 2013 г.) и «Тесное сотрудничество – альтернатива слияниям и поглощениям» (Дайджест 51, сентябрь 2014 г.). Архив: http://ep-digest.ru/

[3] Данное исследование также упоминается в статье «**Устойчивое развитие необходимо обществу, но как измерить его 'КПД'– пока не ясно**» (см. выше раздел «Корпоративная социальная ответственность»).

пользовались услугами XYZ, безусловно, открывает перед компанией широкие возможности для освоения рынка, но реализовать этот план за короткий период невозможно. Чтобы взяться за это дело, увидеть его перспективы и настроить коллектив и партнеров на нужный лад, необходимы соответствующие знания и навыки. И если школы бизнеса и другие учебные заведения, претендующие на звание лучших в своем классе, возьмутся за подготовку таких лидеров, то Четвертый сектор получит реальную возможность для эффективного участия в решении самых сложных проблем современного мира.

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

XI. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО

1) ТЕМ, КТО УПРАВЛЯЕТ ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЙ ПРАКТИКОЙ, НУЖНА ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АССОЦИАЦИЯ

Британская консалтинговая организация nfpSynergy провела опрос 500 менеджеров, которые координируют работу волонтеров, и выяснила, что данной группе специалистов, формирующих для НКО-сектора золотой кадровый резерв, необходима более убедительная поддержка со стороны руководства НКО и собственная организация с представительскими полномочиями.

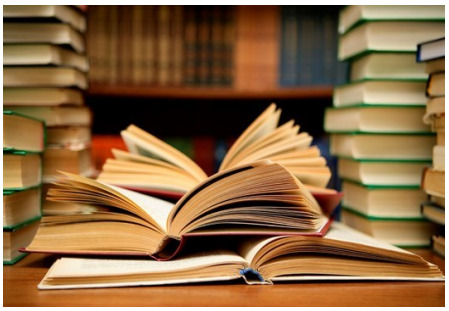
Команда nfpSynergy представила результаты исследования в отчете «Новая алхимия: как добровольчество превращает пожертвования в виде времени и таланта в золотые человеческие ресурсы» (The New Alchemy: How volunteering turns donations of time and talent into human gold). В ходе опроса 63% менеджеров сообщили о том, что управленцы высшего звена расценивают работу с волонтерами как «очень важную», а деятельность 30% респондентов воспринимается руководством как «вполне серьезная». При этом 47% опрошенных «довольны» либо «очень довольны» поддержкой со стороны своих организаций, но примерно столько же участников опроса (46%) отметили, что их НКО «могли бы сделать больше». Принимая во внимание тот факт, что добровольческая практика является кузницей кадров, лидерам НКО следует сформулировать для менеджеров четкие цели, тщательно продумать их функционал, и поощрять их участие в широкой пропаганде волонтерства. Значение данной работы четко обозначил один из участников опроса: «Добровольчество не возникает из ниоткуда. Это процесс, который необходимо стимулировать и поддерживать. Если мы действительно хотим добиться успеха, то нам нужен качественный менеджмент». Из этой потребности проистекают задачи, решением которых могла бы заняться инфраструктурная организация. В частности, 84% опрошенных хотели бы получать от своей ассоциации информацию о передовом опыте, 70% респондентов надеются повысить квалификацию в ходе тренингов, 67% менеджеров нуждаются в общении с коллегами, и 66% желают пользоваться обучающими материалами и иной полезной информацией в режиме онлайн. Авторы отчета отмечают, что в сфере «управления добровольцами» (volunteer management) возрастает спрос на компетенции, позволяющие эффективно взаимодействовать с разными целевыми аудиториями – молодежью, профессионалами и т.д., а благотворительные организации на местах по-прежнему страдают от дефицита кадров. В силу данных обстоятельств, работа по созданию новой профессиональной ассоциации выходит на передний план и становится для британского Третьего сектора жизненно важной, безотлагательной задачей.

Источник: Civil Society Media Ltd,
http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/18615/volunteer_managers_need_better_representation_if_the_sector_is_to_fully_utilise_volunteers_as_a_resource_says_report?utm_source=21%20November%202014%20Finance#.VG-l-mIaySM&sref=https://delicious.com/evdokimova/11,favorite,digest

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

КЕЙС: ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ЦЕННОСТИ ИНФОРМАЦИИ И ЗНАНИЯ

Всем игрокам, действующим на общественной арене, необходимы сведения о полезной отдаче от деятельности некоммерческих организаций (НКО), претендующих на разные виды финансовой и нефинансовой помощи. Польза от работы некоторых НКО очевидна и понятна всем заинтересованным сторонам, а таким учреждениям, которые расширяют доступ к информации, развивают духовный мир людей или интеллектуальные способности, приходится сложнее. Слишком «неосязаемым» получается результат. Тем не менее, уникальный «облачный» ресурс The Global Value Exchange («Всемирный обмен ценностями»; Великобритания), созданный в 2011 году, в ходе специального исследования определил параметры изменений, имеющих непосредственное отношение к деятельности музеев, галерей и библиотек, и обозначил методы их измерения и оценки.



Изменения, происходящие в обществе в результате работы учреждений сферы искусства, культуры и развлечений / отдыха, в базе данных Global Value Exchange отнесены к тематической группе «Искусство, культурное наследие, спорт и верования». Под «искусством» в данном случае понимается деятельность, которая включает, но не ограничивается различными видами активности в сфере музыки, танцев, театра, художественной прозы и поэзии, живописи, скульптуры, фотографии, телевидения, радио, кинематографа и звукозаписи. По крайней мере, таким толкованием данного понятия пользуется британский Национальный фонд искусств и гуманитарной деятельности (The National Foundation on the Arts and the Humanities Act). Также, в более подробном разъяснении нуждается еще один емкий термин – «досуг» - который в рамках исследования рассматривался как «мероприятия, соответствующие интересам и/или предназначенные для развлечения различных групп населения», а также как «значительная часть жизни граждан, которая проходит в публичных местах - в парках, муниципальных учреждениях, на спортивных объектах - и помогает людям поддерживать хорошее физическое состояние, удовлетворять духовные запросы, и объединяться для воплощения каких-либо идей и проектов».

Стейкхолдеры, на которых ориентируются организации сферы искусства, культуры и спорта - это дети в возрасте от 11 до 16 лет, семьи, частные лица, молодежь и сообщества,.

Показатели, с помощью которых можно увидеть и распознать изменения

1. Частные и/или государственные архивы (процент граждан, обратившихся за информацией в течение последних 12 месяцев)

2. Библиотечные услуги за последние 12 месяцев (процент обратившихся граждан)

3. Количество посетителей музеев за последние 12 месяцев

4. Количество людей, вовлеченных в добровольческую практику, в принятие решений и/или в другие процессы гражданской активности, которые осуществляются с участием музеев / библиотек / архивов

Сведения, имеющие отношение к Показателям 1 и 2 («Архивные центры» и «Библиотечные услуги»), публикует Департамент культуры, СМИ и спорта (DCMS – The Department for Culture Media and Sport). В частности, DCMS регулярно обновляет открытую базу данных Taking Part, в которой размещаются результаты обработки и анализа анкет, включающие информацию об участии целевых аудиторий (детей в возрасте 5-10 лет, 11-15 лет и взрослых граждан) в спортивных и культурно-массовых мероприятиях, об удовлетворенности полученным

опытом, спросе на конкретные услуги, и дальнейших ожиданиях потребителей. Эти данные используются в процессе разработки социально-экономических программ и помогают устранять препятствия для использования объектов и ресурсов сферы культуры и спорта.

Сведения по Показателю 3 («Посетители музеев») публикует Ассоциация музеев (The Museums Association), а данные по Показателю 4 («Гражданская активность») – Совет по вопросам работы музеев, библиотек и архивов (MLA – The Museums, Libraries and Archives Council). Данные организации предлагают отчеты об исследованиях и опросах (ссылки на эти материалы находятся в разделах Data Source / Источники данных и Relevant Information / Соответствующая информация), и рекомендуют чаще обращаться к интернет-ресурсу Inspiring Learning, который предназначен для обучения учреждений сферы искусства / культуры и повышения качества их работы.

Методы оценки изменений

Исследование показало, что ценность / полезную отдачу от работы музеев, галерей и библиотек можно измерить несколькими способами.

Первый заключается в определении прямой финансовой выгоды для экономики Соединенного Королевства таким индикаторам, как «текучесть клиентов» и «поступления в виде оплаты за услуги». Эта методика, например, помогла выяснить, что публичные библиотеки в среднем получают от своих клиентов 815 млн фунтов стерлингов в год (что на 12% больше ежегодных операционных расходов, составляющих 724 млн фунтов), а галереи и музеи - 1,5 млрд в год.

Этот способ оценки давно известен и весьма полезен, однако есть и другие, возможно, более интересные техники. Это определение «готовности клиентов платить за услуги» (WTP - willingness to pay) и оценка «благополучия» (wellbeing).

- *Готовность платить за услуги и ресурсы*

Одно из оценочных исследований показало, что люди, которые посещают музеи в г. Болтоне, готовы ежегодно затрачивать на данный вид досуга 33,23 фунтов стерлингов, а те, кто не посещает – 13,67 фунтов. Также выяснилось, что WTP пользователей библиотек, обратившихся за услугами архивов, составляет 21,95 фунтов в год – намного больше скромной суммы в размере 0,38 фунтов, которую готовы заплатить «не-пользователи». Этот пример свидетельствует о том, что многие люди, вероятнее всего, не имеют отчетливого представления о том, что такое архивы, и какую информацию можно найти в подобных учреждениях.

Аналогичным образом были изучены возможности и намерения людей, которые обращаются за услугами библиотек. Оказалось, что пользователи библиотечных фондов и услуг в среднем готовы платить 39,95 фунтов в год, а «не-пользователи» - 11,99 фунтов. Высокий показатель WTP не-пользователей в данном случае свидетельствует о том, что население считает библиотеки важным ресурсом, который полезен для местных сообществ.

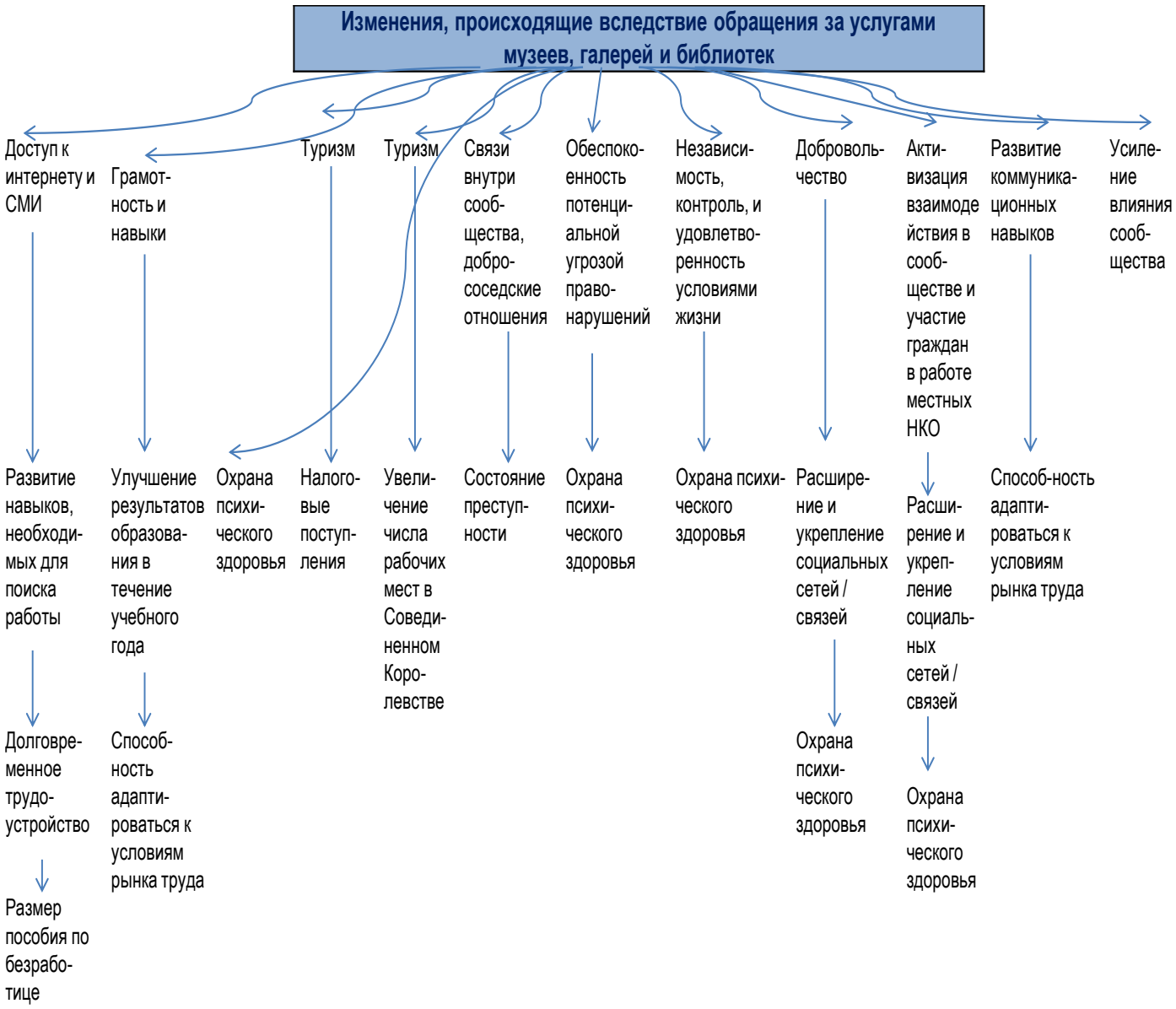
- *Оценка благополучия*

Исследование, проведенное департаментом DCMS, показало, что увеличение показателя благополучия, возникшее вследствие постоянного использования библиотечных ресурсов, оказалось очень высоким - 1359 фунтов стерлингов в год в расчете на одного пользователя, что намного больше той суммы, которую данная группа клиентов готова платить за услуги библиотек. На основе этих и других полученных данных, эксперты сделали вывод о том, что библиотеки укрепляют сообщества, повышают степень удовлетворенности населения условиями жизни, и способствуют общественному спокойствию.

Почти такое же существенное увеличение уровня благополучия – на 1084 фунтов в год в расчете на одного человека - происходит благодаря приобщению граждан к искусству. Это значит, что деятельность галерей и музеев необходима и полезна обществу.

Цепочка последовательных изменений

Одни изменения влекут за собой другие. Данный процесс показан с помощью Древа последовательных изменений:



Комментарии к схеме:

- Долговременное трудоустройство – Имеется в виду переход от краткосрочного трудоустройства к долгосрочному, либо от длительного пребывания в статусе «безработного» к статусу «трудоустроенного».
- Размер пособия по безработице – Изменение размера льготных выплат.
- Грамотность и навыки – Изменение уровня грамотности и степени развития количественного мышления.
- Улучшение результатов образования в течение учебного года – Данный показатель имеет отношение к достижениям детей школьного возраста.

- Способность адаптироваться к условиям рынка труда – Для получения необходимых сведений исследуются группы безработных.
- Охрана психического здоровья – В данном случае изучаются такие группы стейкхолдеров, как сотрудники организаций, частные лица, граждане с проблемами психического здоровья, а также практика местных органов власти, социальных служб и Национальной службы здравоохранения (The National Health Service)/
- Туризм – Изменение качества и уровня развития услуг в сфере гостеприимства.
- Налоговые поступления – Изменение объема доходов, поступающих в бюджет в виде налогов.
- Увеличение числа рабочих мест в Соединенном Королевстве – Данный показатель имеет отношение к долгосрочному изменению, которое инвестиционный фонд социальной сферы Big Society Capital (Капитал «Большого общества») сформулировал следующим образом: «Высокое качество трудоустройства, тренинги и обучение в условиях здоровой местной экономики».
- Связи внутри сообщества, добрососедские отношения – Укрепление контактов между жителями и организациями, и формирование доброжелательной обстановки в местном сообществе.
- Состояние преступности – Желательное изменение - снижение уровня преступности.
- Обеспокоенность потенциальной угрозой правонарушений – Волнение граждан, связанное с нежеланием оказаться жертвой преступлений.
- Независимость, контроль, удовлетворенность условиями жизни – Влияние граждан на местную политику; контроль за деятельностью органов власти; общественное мнение.
- Добровольчество – Изменение добровольческой практики; возможности для развития, в т.ч. - приобретение навыков, способных повысить вероятность трудоустройства и повлиять на карьеру; расширение участия граждан в местной жизни.
- Расширение и укрепление социальных сетей / связей – Развитие взаимодействия между членами сообщества; социализация бездомных граждан.
- Активизация взаимодействия в сообществе и участие граждан в работе местных НКО – Повышение гражданской активности населения и формирование прочных связей внутри сообщества.
- Развитие коммуникационных навыков – В данном случае изучаются навыки, стратегии и виды активности, способствующие развитию и укреплению связей.
- Усиление влияния сообщества – Участие граждан в принятии решений, касающихся обустройства местной жизни.

Доступ к интернету и СМИ

Изменения, связанные с доступом к интернету и СМИ, заслуживают особого внимания, так как они наилучшим образом характеризуют ценность информации и знаний в жизни сообщества. Достаточно вспомнить о том, что использование ресурсов «всемирной паутины» во многом напоминает обращение за услугами библиотек, музеев или архивов, которые – как это видно из вышесказанного – приносят обществу значительную пользу.

Исследование, проведенное информационно-аналитическим изданием Banking Technology (BT), в частности, показало, что ценность / польза, которую получает пользователь-новичок благодаря доступу к виртуальным ресурсам, в среднем эквивалентна 1 064 фунтам стерлингов. В этой сумме учтены такие варианты воплощения социальной ценности, как расширение возможностей для трудоустройства, уменьшение чувства социальной изоляции, увеличение объема финансовых сбережений, укрепление доверия к окружающим и многое другое.

Подводя итоги, следует отметить, что польза, которую получают дети, семьи, отдельные граждане и сообщества благодаря деятельности организаций сферы искусства, культуры, развлечений и спорта, в основном выражается в доступности объектов, предназначенных для проведения свободного времени, отдыха

и занятий спортом, а также в наличии возможностей для получения информации, приобщения к культурному наследию, приобретения и развития различных навыков, а также для реализации творческих, социальных, духовных и религиозных потребностей. А чтобы сформировать полноценное представление о том, насколько значительной оказалась эта польза, следует обращать внимание на такие параметры, как количество времени, которое стейкхолдеры посвящают культуре, спорту, развлечениям и отдыху; удовлетворенность посещением учреждений, участием в мероприятиях или использованием ресурсов; степень осведомленности о деятельности учреждений, предлагаемых мероприятиях, услугах или ресурсах; а также качество услуг и степень заинтересованности клиентов в их получении.

Источник: The Global Value Exchange, http://www.globalvaluexchange.org/news/the-value-of-knowledge-and-information/