

Bunyck № 4 (58), anpens 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

~ ~			
	РЖА	\	
	$\mathbf{P} \cap \mathbf{A} $		

І. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА5
1) Тенденции в НКО-секторе и в сфере филантропии
Университет Вальдена (The Walden University, США) опубликовал Отчет об эффективности социальных преобразований - 2014 (2014 Social Change Impact Report), в котором отражены сведения об отношении граждан к социальным преобразованиям краткосрочного и долгосрочного характера. Данная информация получена в ходе опроса более 9 000 взрослых жителей восьми стран - Бразилии, Канады, Китая, Германии, Индии, Иордании, Мексики и США.
II. GR 6
1) Недремлющее око Избиркома направлено на британский Третий сектор
Изучая роль благотворительных организаций в социальной сфере, глава британского исследовательского центра NPC (The New Philanthropy Capital / «Капитал для новой филантропии») Дэн Корри (Dan Corry) обратил внимание на то, что в борьбе за госконтракты НКО пытаются действовать как коммерческие предприятия, забывая о том, что их главным козырем являются уникальные знания о запросах целевых аудиторий и новые идеи и практики.
III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ 8
1) Настоящее и будущее КСО: основные тенденции
влияющих на процесс развития КСО, размышляют специалисты американского Фонда Кремниевой долины (The Silicon Valley Community Foundation; г. Сан-Франциско). 2) Безвозмездная работа профессионалов на благо общества входит в моду КСО
Деятельность на условиях pro bono под флагом корпорации (в оплаченное работодателем время) становится популярным способом реализации индивидуальных и коллективных представлений о вкладе в общественный прогресс. Эксперты интернет-ресурса CSRwire (США) подготовили обзор, который поможет «сориентироваться на местности» всем заинтересованным сторонам – соискателям добровольчества, менеджерам программ корпоративной социальной ответственности, и некоммерческим организациям.
3) Кубинские варианты социально ответственного бизнеса
IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ 11
1) Избирательная прозрачность британских НКО

V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ12
1) Оценка социальных изменений: рекомендации для НКО
Умелое использование достоверных данных помогает крупным НКО проводить масштабные внутренние реформы, которые благотворно влияют на культуру и эффективность организаций. Консультанты американского агентства Redstone Strategy Group изучили успешный опыт Международной федерации планирования семьи (IPPF - The International Planned Parenthood Federation) и подготовили для социальных институтов со сложной структурой серию наблюдений и полезных советов.
VI. CTPATEГИЯ12
1) Критика: инфраструктурные НКО должны влиять на законы и привлекать «новые деньги» 1 Американский некоммерческий мир хорошо «приправлен» отраслевыми ассоциациями, правозащитными и наблюдательными организациями, которые, по мнению Пабло Айзенберга (Pablo Eisenberg), преподавателя Университета Джорджтауна (The Georgetown University; США), пока не справляются со своими важнейшими сервисными функциями. Эксперт считает, что данные объединения должны активнее бороться за поправки к законам, которые помогут малым и средним НКО получить необходимые ресурсы. 2) Инфраструктурным организациям местного уровня нужна радикальная перестройка
VII. ФИНАНСЫ16
1) Американские провайдеры социальных услуг добились компенсации накладных расходов 10 В декабре 2014 года Административно-бюджетное управление при Президенте США (ОМВ - The Office of Management and Budget) утвердило Единые правила (Uniform Guidance), в которых говорится о том, что если государство нанимает НКО для оказания социальных услуг, то данная организация имеет право на компенсацию накладных расходов в размере 10% от общей стоимости контракта (или гранта) с возможностью обоснования более значительной суммы. Это важная победа, но останавливаться на достигнутом не стоит
VIII. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ
1) Партнерская практика государства и частного сектора в сфере внешней помощи

Дайджест	публикаций международного филантропического сообщества	
Выпуск № 4	(58), апрель 2015 г. / Некоммерческая организация Evolution & Philanthropy	

Х. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ18
1) Обзор опыта социальных фондовых бирж
Инвестиционная практика, содействующая преобразованию общества (impact investing), расширяет границы своей экосистемы благодаря деятельности социальных фондовых бирж. Опыт этих уникальных организаций проанализировали эксперты Международной правовой организации сферы развития (The International Development Law Organization).
2) Инвесторам нужны истории об участии компаний в устойчивом развитии19
Международная сеть PRI (The Principles for Responsible Investment / «Принципы ответственных инвестиций», г. Лондон) опубликовала «Суждения инвесторов-участников инициативы PRI» (Investor Study: Insights from PRI Signatories), отражающие результаты опроса более 100 организаций. В документе говорится о том, что многим соискателям финансирования пока не удается продемонстрировать связь между бизнес-стратегиями, финансовой эффективностью, и содействием предприятия устойчивому развитию общества.
. УПРАВЛЕНИЕ20
1) Руководящие органы некоммерческих организаций: обзор практики за 2014 год
работу высших руководящих органов и повысить их эффективность20
ТЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ21
Кейс: управление эффективностью некоммерческой организации21
На протяжении четырех лет Международная федерация планирования семьи (IPPF - The International Planned Parenthood Federation) выполняет инициативу, благодаря которой ее членские организации (152 ассоциации, действующие по всему миру) повысили качество услуг и усилили ориентацию на получение максимальных социальных результатов. Опыт этой сложной программы, оказавшей сильное воздействие на управленческую культуру множества НКО, представляет генеральный директор IPPF Теодорос Мелесс (Tewodros Melesse).

І. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) ТЕНДЕНЦИИ В НКО-СЕКТОРЕ И В СФЕРЕ ФИЛАНТРОПИИ

Постоянные авторы интернет-издания The Chronicle of Philanthropy (США) Дрю Линдси (Drew Lindsay) и Сьюзан Перри (Suzanne Perry) изучили обстановку в сфере социальных преобразований и обозначили основные тенденции, которые, вероятнее всего, усилятся в 2015 году.



- Показатели пожертвований преодолевают последствия кризиса. Летом 2014 года авторы Доклада об американской благотворительности (Giving USA) предположили, что в 2015-ом годовой объем пожертвований приблизится к докризисной отметке в 350 млрд долларов. Эксперты считают, что несмотря на высокую степень волатильности фондовых рынков, общая сумма благотворительных взносов возрастет за счет поколенческих изменений в подходах к семейной филантропии, о которых свидетельствует увеличение числа крупных пожертвований.
- «Поколение X» вступает в свои права. В течение двух последних лет во многих НКО и фондах опытные профессионалы поколения беби-бумеров (baby boomers), простоявшие «у руля» не один десяток

лет, уступили место более молодым лидерам – людям, родившимся в период с 1965 по 1982 гг. Волна подобных кадровых перестановок будет нарастать.

- Платформы для краудфандинга (crowd-funding) наполняют свою деятельность новым содержанием. Онлайн ресурс для фандрайзинга GlobalGiving не только привлекает средства для проектов НКО, но и стимулирует стремление игроков социальной сферы к изучению мнения получателей услуг. Организации, установившие обратную связь с целевыми аудиториями, получают дополнительные баллы, улучшают позиции в рейтинге, и пользуются преимуществом в виде более значительного внимания со стороны доноров. В настоящий момент команда GlobalGiving приступает к распространению нового опыта в сообществе коллег, предлагающих пользователям Всемирной паутины похожие сервисы.
- Доноры становятся фандрайзерами. Онлайн кампании по сбору средств в пользу НКО (такие, например, как Ice Bucket Challenge / «Ведро ледяной воды») привлекли множество людей, которые не только пожертвовали средства, но и стали искать благотворительные ресурсы «везде и всюду». Теперь поводом для фандрайзинга становятся любые события дни рождения, спортивные состязания, распродажи и т.д.
- Конфиденциальность данных становится актуальным вопросом современности. Усиление общественных ожиданий в отношении прозрачности и открытости НКО заставляет представителей социальной сферы всерьез задуматься о защите данных своих клиентов, сотрудников и партнеров, рассчитывающих на деликатное отношение к своей информации.
- Борьба за высокую зарплату лидеров НКО и дискуссия о накладных расходах (overhead costs) переходит в активную фазу. Увеличивается число лидеров НКО, призывающих доноров отказаться от пристального изучения накладных расходов и уделять больше внимания результатам социально значимых программ и проектов. Эту разъяснительную работу расширяет и поддерживает информационно-аналитическое агентство GuideStar. Его президент Джейкоб Харольд (Jacob Harold), в частности, сообщил о том, что начиная с 2015 года, на сайте организации будут представленные «качественные» сведения, отражающие содержание работы и достижения американских НКО.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, https://philanthropy.com/article/6-Trends-to-Watch-in-2015/151995

2) ГРАЖДАНЕ РАЗНЫХ СТРАН ЦЕНЯТ ДОЛГОСРОЧНЫЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ ОБЩЕСТВА Университет Вальдена (The Walden University, США) опубликовал Отчет об эффективности социальных преобразований - 2014 (2014 Social Change Impact Report), в котором отражены сведения об отношении граждан к социальным преобразованиям краткосрочного и долгосрочного характера. Данная информация получена в ходе опроса более 9 000 взрослых жителей восьми стран - Бразилии, Канады, Китая, Германии, Индии, Иордании, Мексики и США.

Среди участников опроса, вовлеченных в социально значимую деятельность, 73% респондентов считают получение устойчивого (долгосрочного) эффекта «чрезвычайно» или «очень» важным источником мотивации для личного участия в работе на благо общества, и более 60% опрошенных ценят изменения, повышающие качество жизни людей в краткосрочной перспективе. Согласно отчету, более половины (53%) респондентов сообщили о том, что их деятельность «значительно» или «умеренно» влияет на состояние дел в местном сообществе; 49% граждан уверены в том, что делают полезное дело для всего общества; и 40% считают, что их работа меняет структуру или систему социальных услуг. При этом люди, которые работают на благо общества как минимум один раз в месяц, намного чаще оценивают результаты своей деятельности как «значительные» или «умеренные». Опрос также показал, что 36% граждан полностью удовлетворены тем, что возможности для участия в создании общественных благ доступны каждому, но только 25% респондентов «полностью» или «очень» удовлетворены численностью людей, вовлеченных в общественно полезную практику, а 29% - недовольны этим показателем. «Данный отчет отражает представления агентов социальных изменений [активных граждан] о том, 'на что' их деятельность влияет больше всего, и как это влияние варьируется в зависимости от степени вовлеченности в положительные изменения... Выводы, полученные в этом году, говорят нам о том, что люди высоко ценят участие в преобразовании общества, но большинство также считает, что для получения долгосрочного эффекта мы могли бы сделать больше», - так прокомментировала результаты исследования Синтия Баум (Cynhia Baum), президент Университета Вальдена.

Источник: The Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/most-people-favor-long-term-change-survey-finds

II. GR

1) НЕДРЕМЛЮЩЕЕ ОКО ИЗБИРКОМА НАПРАВЛЕНО НА БРИТАНСКИЙ ТРЕТИЙ СЕКТОР Принятый в 2014 году Закон о лоббировании (Lobbying Act) распространяет свое действие на благотворительные организации, представляющие интересы различных субъектов и групп населения. Чтобы проинформировать НКО о требованиях к участникам политической деятельности, Избирательная комиссия Великобритании (Electoral Commission) выпустила специальное руководство и приступила к надзору за исполнением установленных правил.

The Electoral Commission

В Руководстве говорится о том, что «политический характер» общественных кампаний распознается по двум параметрам — это «цели» и «публичность». При этом регулятор исходит из того, что агитация в пользу той или иной партии может осуществляться без упоминания партии или иной заинтересованной стороны. Организации, которые идут в обход установленного регламента, нередко действуют именно так — не

оглашают имена всех вовлеченных субъектов и прикрывают истинные намерения другими целями. А что касается публичности, то таковой может быть любая НКО, которая постоянно общается с внешним окружением посредством таких неформальных каналов взаимодействия, как Твиттер или Фейсбук. Авторы документа напоминают о том, что если организация, действующая на территории Англии, ежегодно направляет на политические цели более 20 000 фунтов стерлингов, то она обязана зарегистрироваться в Избирательной комиссии (ИК). В других районах Великобритании допустимый лимит «политических расходов» составляет 10 000 фунтов. Чтобы не нарушить это правило, НКО должны вести учет затрат на «организованную деятельность в социальных сетях, способную повлиять на ход голосования», и следить за приближением суммы к пороговому значению. «Если организация просит своих сотрудников воспользоваться личными аккаунтами для рассылки информации, имеющей отношение к общественной кампании, значит, она должна зафиксировать количество подобных поручений, а также количество сотрудников, выполнивших

Выпуск N^0 4 (58), апрель 2015 г. / Некоммерческая организация Evolution & Philanthropy

просьбу работодателя», - поясняют представители ИК. — «Стоимость одного твита невелика, но если это простое действие неоднократно выполняют несколько человек, то сумма становится ощутимой». Помимо этого, существуют и более дорогие виды работ, предполагающие разработку контента, услуги дизайнера, фотографа и т.д. С целью контроля за выполнением этих требований специалисты ИК будут следить за активностью НКО в социальных медиа и, в том числе - проверять содержание индивидуальных хроник. «Мы осуществляем мониторинг социальных медиа, мониторинг рекламы, и будем следить за тем, что говорят люди», - такую позицию озвучили официальные представители Избиркома.

Источники: Civil Society Media Ltd,

http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/18326/charities using social media will be monitored in the run up to general election?utm source=13%20October%202014%20Finance

 $The \ Third \ Sector, \ \underline{http://www.thirdsector.co.uk/electoral-commission-lobbying-act-guidance-says-charities-record-staff-use-social-media/policy-and-politics/article/1317130?DCMP=EMC-CONThirdSectorGovernance$

2) КОНКУРЕНЦИЯ ЗА ГОСКОНТРАКТЫ ОТВЛЕКАЕТ НКО ОТ ВЫСОКИХ ЦЕЛЕЙ

Изучая роль благотворительных организаций в социальной сфере, глава британского исследовательского центра NPC (The New Philanthropy Capital / «Капитал для новой филантропии») Дэн Корри (Dan Corry) обратил внимание на то, что в борьбе за госконтракты НКО пытаются действовать как коммерческие предприятия, забывая о том, что их главным козырем являются уникальные знания о запросах целевых аудиторий и новые идеи и практики.

Tenders

Сегодня многие авторитетные и компетентные НКО неплохо освоились в роли ключевых партнеров власти и практически перестали привлекать пожертвования из других источников. Они считают, что работа по госконтрактам — лучшая возможность для оказания помощи клиентам и

расширения масштабов деятельности. Столкнувшись с экономическими трудностями, другие НКО стали рассуждать примерно так же, и решили устранить финансовый дефицит с помощью бюджетных ресурсов. В результате аудитория некоммерческих провайдеров услуг стала более представительной: согласно данным британского Национального совета добровольных объединений (The National Council of Voluntary Organisations), в период с 2000 по 2010 гг. НКОсектор увеличил объем поступлений по госконтрактам с 2,6 млрд до 12 млрд фунтов стерлингов. Это очень хорошая тенденция, потому что НКО пользуются заслуженным доверием своих целевых аудиторий, и могут вовлекать благополучателей в разработку дизайна программ и услуг. Помимо этого, с появлением схемы «оплаты по результатам» (payment by results) некоторые НКО стали уделять больше внимания сбору и анализу сведений, позволяющих оценивать и демонстрировать достижения ключевым стейкхолдерам. По предварительным расчетам, озвученным экспертами NPC в докладе для Художественного совета (The Arts Council), доказательства эффективности (evidence) способны произвести на заказчиков благоприятное впечатление и увеличить годовые доходы сферы искусства и культуры на 300 млн фунтов стерлингов. Примерно так выглядят перспективы, которые со временем могут трансформироваться в постоянную практику социальных НКО. Однако у этой «медали» есть и своя оборотная сторона. В частности, среди представителей власти бытует мнение, что основная задача благотворительного сектора заключается в том, чтобы направлять общественные ресурсы на улучшение положения уязвимых категорий населения. Однако проблемы нужно не только решать, но и предотвращать. Некоммерческое сообщество непрерывно генерирует идеи, нацеленные на профилактику отрицательных общественных явлений, но в силу того, что многие НКО не могут управлять значительными денежными потоками (и, соответственно, остаются на вторых ролях - в статусе субподрядчиков), их влияние на социально-экономическую политику остается ограниченным. Если ситуация не изменится, то Третьему сектору придется принять систему в ее сегодняшнем виде, без каких-либо модификаций. Чтобы воспрепятствовать такому сценарию, Дэн Корри рекомендует некоммерческим организациям сконцентрировать усилия на дизайне услуг, отражающих социально значимые идеи и ценности, а государственным организациям и донорам – разработать систему стимулов, устраняющих «гонку за количеством» и направляющих энергию соискателей контрактов на оказание помощи тем, кто в этом нуждается больше всего.

Источник: Civil Society Media Ltd,

http://www.civilsociety.co.uk/governance/blogs/content/18297/charities are often more trusted than private companies to deliver public services?utm source=7%20October%202014%20Finance#.VDPzYd392rU&sref=https://delicious.com/evdokimova/1,favorite,digest

ІІІ. КОРПОРАТИВНАЯ СОШИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

1) НАСТОЯЩЕЕ И БУДУЩЕЕ КСО: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

За 20 лет корпоративная социальная ответственность (КСО) значительно продвинулась в своем развитии, проделав путь от однократной поддержки социальных проектов до сложных программ, которые в полной мере согласуются с культурой, ценностями и целями бизнеса. О тенденциях, влияющих на процесс развития КСО, размышляют специалисты американского Фонда Кремниевой долины (The Silicon Valley Community Foundation; г. Сан-Франциско).



• КСО все чаще приобретает форму международных программ, предназначенных для адаптации к местным контекстам. Штаб-квартиры крупных корпораций начинают разрабатывать «рамочные» программы, открывающие простор для реализации общей концепции в регионах деловой активности с учетом местных особенностей и приоритетов социально-экономического развития. Например, если в

Калифорнии целесообразно поддерживать «научно-техническое/инженерно-математическое образование» (STEM – science, technology, engineering, maths), то в Африке более актуальна проблема нехватки питьевой воды.

- Грань между коммерческим и некоммерческим миром продолжает стираться. Этому способствует появление «экономики взаимопомощи» (sharing economy), «корпораций с общественно значимыми целями» (Benefit corporations) и развитие социального предпринимательства. Бизнес начинает сотрудничать не только с НКО, но и с многими другими «нетипичными» партнерами. Компания LinkedIn, например, предоставляет гранты своим сотрудникам, которые предлагают новаторские подходы к решению социальных проблем.
- Становится больше стартапов, которые заявляют о своих социальных целях на этапе создания/становления организации. В сообществе начинающих предприятий быстро приживается Модель 1/1/1, предложенная американской корпорацией Salesforce.com. Эта модель означает, что компания и ее работники намерены (а) передавать корпоративному фонду 1% от суммы дохода с оборота акций на фондовой бирже, (b) предоставлять сотрудникам 1% рабочего времени для добровольческой работы, и (c) направлять на благотворительные цели 1 % от прибыли. О нарастающей популярности этой практики свидетельствует успех таких акций, как Pledge 1% (Обязательство «1% на благо общества») и Founder's Circle («Сообщество сторонников социальных преобразований»).
- Некоммерческие организации и бизнес стремятся включить «большие данные» (Big Data) в процесс создания общественных благ. Чтобы решить эту непростую задачу, компании активно вовлекают в социальные инициативы своих высококвалифицированных специалистов в сфере информационно-коммуникационных технологий. Примером такой деятельности является совместный проект компании IBM Watsons и Мемориального онкологического центра им. Слоуна Кеттеринга (The Memorial Sloan Kettering Cancer Center; г. Нью-Йорк), в рамках которого диагностика и лечение пациентов проводятся на основе достоверных данных (evidence-based diagnosis and treatment). Что касается некоммерческого сообщества, то оно пока отстает от бизнеса в силу ресурсных ограничений, но, тем не менее, тоже может поведать о достижениях ряда организаций (таких как DataKind и Silk.co), которые помогают перевести идею «больших данных» в социальное русло.
- Принцип существенности наполняется глубоким содержанием. Экологические, социальные и управленческие показатели (ЭСУ), имеющие существенное значение для компаний и внешних стейкхолдеров, находят отражение в отчетах о вкладе корпораций в устойчивое развитие общества. Специалисты по КСО стараются совместить ЭСУ со стратегиями бизнеса,

¹ Подробнее о принципе существенности читайте в статье «**Отчеты о вкладе в устойчивое развитие общества: принцип существенности**»; см. Дайджест № 47 (5), май 2014 г. Архив: http://ep-digest.ru/

ориентируясь на требования Глобальной инициативы по отчетности (The Global Reporting Initiative; Нидерланды) и других международных организаций, пропагандирующих стандарты добросовестной деловой практики.

Источник: CSRwire, http://www.csrwire.com/blog/posts/1492-predictions-for-five-csr-trends-in-2015

2) БЕЗВОЗМЕЗДНАЯ РАБОТА ПРОФЕССИОНАЛОВ НА БЛАГО ОБЩЕСТВА ВХОДИТ В МОДУ КСО

Деятельность на условиях pro bono под флагом корпорации (в оплаченное работодателем время) становится популярным способом реализации индивидуальных и коллективных представлений о вкладе в общественный прогресс. Эксперты интернет-ресурса CSRwire (США) подготовили обзор, который поможет «сориентироваться на местности» всем заинтересованным сторонам — соискателям добровольчества, менеджерам программ корпоративной социальной ответственности, и некоммерческим организациям.



Практика pro bono набирает обороты. Американская компания Pyxera Global изучила «программы pro bono» 26 многонациональных корпораций (МНК) и выяснила, что 14 инициатив стартовали в течение последних четырех лет. В отчете говорится о том, что МНК рассматривают «добровольчество профессионалов» как надежный инструмент, позволяющий решать задачи, касающиеся укрепления кадрового потенциала и корпоративной социальной ответственности (КСО). Эти

наблюдения и выводы также созвучны с результатами опроса, проведенного специалистами авторитетной аудиторской фирмы Pricewaterhouse Coopers. Эксперты PwC, в частности, отмечают, что большинство руководителей компаний (93% респондентов) убеждены в том, что для привлечения талантов нужны новые, современные стратегии формирования человеческого капитала - важнейшего конкурентного преимущества, определяющего успех МНК на развивающихся рынках.

- Пришло время активных действий. Отчет, подготовленный школой бизнеса Bentley University (США) по итогам опроса 1000 представителей «поколения нового тысячелетия» (millennials), свидетельствует о том, что для людей, рожденных после 1980 года, построение лучшего общества является более ценным, чем успех в работе и карьере. Хрестоматийным примером достойного отклика на подобные ожидания является Социальная программа творческих отпусков (Social Sabbatical Program), в рамках которой квалифицированные специалисты компании SAP (Германия) выезжают в развивающиеся страны, чтобы оказать профессиональную помощь местным НКО, органам власти и социальным предприятиям.
- Работа в непривычной обстановке кузница лучших кадров. Выполняя должностные обязанности в благоустроенных офисах (где повсюду высокие технологии), граждане развитых стран порой не могут себе представить, как работают НКО где-нибудь в Африке или в Латинской Америке. Поэтому выход за пределы зоны комфорта и выполнение заказа некоммерческой организации в полевых условиях становится для многих волонтеров хорошей школой жизни, развивает компетенции, и увеличивает вклад сотрудников в развитие корпораций.
- Подсказки для менеджеров программ pro bono:
 - Установите связь между программой профессионального волонтерства и бизнес-стратегией;
 - Оценивайте пользу, которую получают добровольцы, компания и НКО;
 - Проясните обязанности кадрового отдела и подразделения КСО, без которых программа будет «буксовать» на каждом этапе;
 - Привлекайте партнеров извне опытных логистов, оценщиков и провайдеров услуг по подбору подходящих НКО;
 - Формируйте команду из 3-4 человек разного возраста, пола и национальности, имеющих разное образование и разный стаж/опыт работы в компании;

Выпуск № 4 (58), aпрель 2015 г. / Некоммерческая организация Evolution & Philanthropy

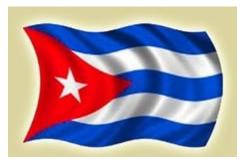
- Чтобы обеспечить устойчивость программы в долгосрочной перспективе, активно взаимодействуйте с подразделениями компании в целевом регионе;
- Формируйте благоприятную обстановку для обмена опытом и впечатлениями между новичками и опытными добровольцами.

Выполнение этих рекомендаций создает условия, при которых каждая из причастных получает ту разновидность полезной отдачи, которая ее интересует больше всего: *сотрудники* приобретают новые компетенции, лидерские навыки и опыт работы в команде с «неоднородным составом»; *компания* получает лояльных и ответственных сотрудников, способных генерировать инновационные идеи и обеспечивать выполнение целей КСО; а *некоммерческие организации* решают неотложные задачи, улучшают внутренние процессы и расширяют свои сети и контакты.

Источник: CSRwire, http://www.csrwire.com/blog/posts/1486-the-growing-popularity-of-pro-bono

3) КУБИНСКИЕ ВАРИАНТЫ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОГО БИЗНЕСА

В 2011 году Куба утвердила «Основные направления социально-экономической политики» (Guidelines for Economic and Social Policy), вошедшие в историю как «Lineamientos» («Руководящие принципы»). Этот документ положил начало процессу обновления экономики, который - в отличие от рыночных реформ, проведенных в ряде стран в 1990-х годах - оказался не только более либеральным, но и более конструктивным: главным достижением кубинских преобразований стало появление социально ответственного бизнеса.



• Предыстория. Руководящие принципы расширили полномочия государственных корпораций в сфере управления ресурсами и поддержало развитие «негосударственных» предприятий и частных кооперативов, обеспечивающих самозанятость населения. Теперь граждане Кубы могут получать услуги на договорной основе и приобретать/продавать недвижимость и автомобили. Это, безусловно, важные и нужные изменения, но вместе с активизацией коммерческой деятельности страна получила

побочные эффекты в виде загрязнения окружающей среды и социального неравенства. Чтобы воспрепятствовать этим тенденциям, прогрессивные лидеры кооперативов и компаний нового типа решили обратиться к модели «социального предприятия» (СП), которое действует с учетом частных и коллективных интересов.

- Возможности для выражения социальной ответственности на базе предприятий разных форм собственности:
 - Частные предприятия. Одним из ярких примеров успешного сочетания деловых и общественных интересов на базе частной компании является столичный салон красоты ArteCorte, который помимо оказания профессиональных услуг и обучения молодых специалистов направляет часть прибыли на реконструкцию жилого фонда Старой Гаваны и обустройство местной инфраструктуры.
 - Кооперативы видят свою ответственность перед обществом в том, чтобы производить продукцию высокого качества, достойно оплачивать труд своих работников и обеспечивать отклик на потребности населения. Например, кооперативы, осуществляющие сбор бумажной, пластиковой и стеклянной упаковки занимаются просветительской работой и вовлекают людей в мероприятия по очистке городских территорий от мусора.
 - Государственные предприятия составляют 80% кубинской экономики и пока являются частью централизованной, командной системы – выполняют «приказы сверху» и страдают от бюрократии и устаревших технологий. В силу данных обстоятельств, их участие в развитии практики КСО остается ограниченным.
- Разработка новых показателей. Пять лет назад на Кубе стартовала программа «Социально ответственное предпринимательство и муниципальное развитие на Кубе» (SRELDC Responsible Enterprise and Local Development in Cuba). Важным результатом данной инициативы стало создание сети Red ESORSE, которая занимается тестированием различных моделей СП и

Выпуск № 4 (58), апрель 2015 г. / Некоммерческая организация Evolution & Philanthropy

разработкой показателей КСО для трех основных форм собственности — частной, кооперативной и государственной. Эксперты взяли за основу показатели, разработанные бразильским институтом ETHOS Institute, которые согласуются с требованиями Глобальной инициативы по отчетности (The Global Reporting Initiative), но при этом лучше передают специфику развивающихся стран. Очевидно, что самыми перспективными с точки зрения адаптации новых моделей являются кооперативы, однако сеть Red ESORSE уделяет не меньшее внимание государственным предприятиям, которые работают в непростых условиях и заметно сдерживают развитие КСО. В целом программа SRELDC выполняется успешно, и этому в значительной мере способствует содействие со стороны власти, бизнеса и некоммерческого сектора.

Источник: The Stanford Innovation Review, http://www.ssireview.org/articles/entry/cuban remix

IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

1) ИЗБИРАТЕЛЬНАЯ ПРОЗРАЧНОСТЬ БРИТАНСКИХ НКО

Эксперты Центра правовых исследований (CPS - The Centre for Policy Studies) и консалтинговой организации nfpSynergy изучили отчеты и веб-сайты 50 HKO и посоветовали Комиссии по делам благотворительности (The Charity Commission) активизировать пропаганду прозрачности в некоммерческом сообществе и усилить контроль за раскрытием информации об источниках финансирования и «спорных» видах административных расходов.



Авторы документа «Прозрачность берет начало в собственном доме: почему благотворительные организации должны сообщать о том, кто их финансирует» (Transparency Begins at Home: Why Charities Must State Who Funds Them) отмечают, что пять крупнейших НКО Англии и Уэльса не горят желанием раскрывать информацию о донорах, несмотря на то что новые правила требуют более строго подхода к раскрытию информации. Если верить официальным годовым отчетам и сайтам этих организаций, то они получили от государства 3,1 млрд фунтов

(или 24% от общей суммы доходов), а по расчетам экспертов СРЅ эта сумма должна составлять не менее 6,5 млрд. В целом, государственное финансирование было предоставлено практически всем изученным НКО, однако 30 организаций отразили соответствующие сведения только «частично». Что касается подходов к публикации информации о размере гонораров членов советов директоров, количестве сотрудников с заработной платой выше 60 000 фунтов, затратах на фандрайзинг и численности волонтеров, то картина тоже получилась не слишком благополучной. Команда nfpSynergy отметила, что веб-сайты НКО, как правило, обходят эти важные вопросы стороной, отправляя читателя к объемным отчетам в формате PDF. С того момента, как Национальный совет добровольных объединений (The National Council for Voluntray Organisations) посоветовал некоммерческим организациям размещать эти «спорные сведения» (вызывающие повышенный интерес у СМИ и общественности) «в двух кликах» от главной страницы, прошло больше года, но к ценной рекомендации прислушалась только половина НКО. Учредитель nfpSynergy Джо Сакстон (Joe Saxton) прокомментировал этот факт следующим образом: «Благотворительные организации больше говорят, чем делают... В тот момент, когда в СМИ разразилась буря по поводу высокой зарплаты руководителей НКО, заявления о прозрачности Третьего сектора прозвучали неубедительно, и, судя по всему, отражали реальное положение дел... Люди по-прежнему не понимают, как работают НКО». Чтобы повлиять на ситуацию, исследователи включили в отчеты успешные примеры из практики (такие как веб-сайт HKO Concern Worldwide), и предложили Комиссии по делам благотворительности уделять больше внимания разъяснительной работе в некоммерческом секторе.

Источники: The Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/report-calls-for-transparency-on-uk-charities-public-funding?utm campaign=news%7C2015-01-09

Civil Society Media Ltd,

http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/18315/charities better at talking transparency than actually being transparent nfpsynergy report finds?utm source=10%20October%202014%20Finance

Выпуск № 4 (58), апрель 2015 г. / Некоммерческая организация Evolution & Philanthropy

V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ: РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ НКО

Обозреватели американского издания The Chronicle of Philanthropy в сотрудничестве с экспертами консалтинговой организации Mission Measurement («Оценка выполнения миссии») проанализировали оценочную практику социальной сферы в 2014 году и подготовили для некоммерческого сообщества несколько «пожеланий» на ближайшее будущее.



• Сконцентрируйте внимание на изменении социальных результатов. Так называемая «текущая работа» отнимает у сотрудников НКО много времени и сил: они заботятся о том, чтобы в согласованные сроки проконсультировать определенное количество клиентов, обучить безработных, накормить бездомных или просто закупить канцтовары для круглых столов и семинаров. За всеми этими хлопотами (которые, безусловно, являются вкладом в «большое дело») не мудрено забыть о

долгосрочных целях. Чтобы не попасть в ловушку повседневности, для каждого нового года (или иного периода) определяйте промежуточные изменения - они станут для вашей команды надежным ориентиром на пути к выполнению миссии и помогут оценить прогресс в достижении социальных результатов.

- Aneллируйте к инвесторам, которые готовы содействовать преобразованию общества (impact investors). Начинайте «продавать» свои идеи и успехи новому поколению требовательных, технически подкованных и внимательных доноров. Разработайте контент, включающий информацию содержательного характера и финансовые данные (такие, например, как расчет затрат на получение социального результата / эффекта), которые помогут составить представление об ожидаемой полезной отдаче от ресурсных вложений. Прежде чем попросить деньги, покажите, что вы их заслуживаете!
- Демонстрируйте эффективность в сравнении с другими НКО. Анализируйте показатели благотворительных организаций, выполняющих аналогичные программы. Сопоставляйте результаты похожих инициатив, и стремитесь к тому, чтобы эффект вашей деятельности не уступал достижениям «конкурентов». Данная работа будет способствовать формированию стандартов эффективности, которые отразят уникальные ценности, создаваемые в вашем сегменте социальной сферы.
- Вливайтесь в ряды сторонников «больших данных» (big data). Измерение эффективности это трудное занятие, требующее времени, сил и специальных компетенций. Организации смогут снизить затраты и сэкономить время, получив доступ к достоверным, актуальным и структурированным сведениям разных организаций. Но открытые базы данных и другие информационные ресурсы сначала нужно создать². Примером такой работы является проект «Геном социального эффекта» (The Impact Genome Project)³. Его команда занимается оцифровкой доказательств социальной эффективности различных программ (evidence) и предлагает некоммерческим организациям поддержать это важное начинание.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, https://philanthropy.com/article/5-New-Year-s-Resolutions/195913

² О преимуществах и рисках, связанных с созданием открытых данных, читайте в статье «**Открытые данные** в **НКО-секторе: обзор практики и рекомендации экспертов**», опубликованной в Дайджесте № 57 (2), февраль 2015 г. Архив: http://ep-digest.ru/

³ Подробнее об этом проекте читайте в статье «Проект «**Геном социального эффекта»: как оцифровать и предугадать изменения в обществе**», вошедшей в Дайджест № 49 (7), июль 2014 г. Архив: http://ep-digest.ru/

Выпуск № 4 (58), апрель 2015 г. / Некоммерческая организация Evolution & Philanthropy

2) ЧТО ТАКОЕ ПЕРЕДОВОЙ ОПЫТ: НА ЗАМЕТКУ ОЦЕНЩИКУ

Идея поиска и внедрения «лучших практик» (best practices) распространяется по миру как лесной пожар. И каждый интерпретирует это емкое понятие по-своему. О том, что такое «передовой» опыт, и как не перепутать его с «обычным», размышляет Майкл Куинн Пэттон (Michael Quinn Patton), американский эксперт в сфере оценки социальных программ и автор популярной серии «Оценка практического назначения» (Utilization-Focused Evaluation).



Важнейший критерий передовой практики (ПП). Если успешный подход к решению социальной проблемы сравнить с первоклассным автомобилем, то станет очевидно, что он складывается из лучшей «трансмиссии», лучшей «системы охлаждения двигателя» и т.д. Но если все эти компоненты взять от не менее престижных, но разных автомобилей – Лексуса, Ауди, Мерседеса... - то машина «не поедет». Потому

что $\Pi\Pi$ – это система, состоящая из уникальных, незаменимых подсистем, которые работают только «в комплексе».

- ПП и доказательная медицина (EBM evidence-based medicine). Основополагающая идея EBM заключается в стремлении к применению практик, которые подтвердили свою эффективность в результате безупречных «рандомизированных контролируемых исследований» (РКИ). Благодаря этой концепции медицина обладает признаками искусства и науки. Но социальная сфера это «другая жизнь», где строгих инструкций и правил недостаточно. Поэтому не стоит доверять заключениям каждой оценки, которая по своему дизайну напоминает РКИ.
- Применение успешного опыта в условиях неопределенности. Передовые практики, о которых смело оповещают своих заказчиков многие оценщики, в большинстве случаев «скроены» под определенный контекст, который накладывает на модель или полученный опыт особый отпечаток. Поэтому, чтобы понять, в каких условиях «работают», и в каких обстоятельствах «не работают» те или иные механизмы преобразования общества, порой приходится изучать информацию разного типа, совмещая в одном исследовании несколько оценочных методик.
- Что делать (несколько линий поведения на усмотрение читателя):
 - Когда речь заходит о «передовом (или лучшем) опыте», старайтесь конкретизировать запрос
 выясняйте желаемые результаты, способы их получения, и «технические условия» той или иной практики.
 - Не используйте маркер «ПП», если не можете объяснить, почему данная практика является «лучшей».
 - Если кто-то в вашем присутствии рассуждает о ПП, интересуйтесь доказательствами.
 - Если доказательства существуют, тогда придерживайтесь более дипломатичной терминологии «эффективная модель», «перспективный опыт» и т.п.
 - Не гонитесь за «лучшим» (оно так же неуловимо, как красота), но поддерживайте диалог о препятствиях на пути общественного прогресса, и ищите способы их устранения.

Источник: Better Evaluation, http://betterevaluation.org/blog/best-practices-arent-

3) продуманный подход к работе с данными улучшает работу крупных нко Умелое использование достоверных данных помогает крупным НКО проводить масштабные внутренние реформы, которые благотворно влияют на культуру и эффективность организаций. Консультанты американского агентства Redstone Strategy Group изучили успешный опыт Международной федерации планирования семьи (IPPF - The International Planned Parenthood Federation) и подготовили для социальных институтов со сложной структурой серию наблюдений и полезных советов.

• Данные имеют значение. Они помогают устранять препятствия, возникающие в силу разных обстоятельств и условий, в которых работают филиалы и/или подразделения крупных институтов. Например, федерация IPPF, объединяющая 152 ассоциации из разных стран, смогла отказаться от практики «политических» решений и стала стимулировать те организации и

Выпуск № 4 (58), апрель 2015 г. / Некоммерческая организация Evolution & Philanthropy

клиники, которые приносят больше пользы благополучателям и демонстрируют хорошие результаты.

- Аналитический инструментарий помогает структурировать процесс оценки и принятия решений. Чтобы сопоставить показатели и результаты множества подразделений, ассоциаций и клиник, действующих в разных контекстах, специалисты IPPF воспользовались аналитической техникой Data Envelopment Analysis, которая со временем эволюционировала до сложного «Инструмента управления эффективностью для филиалов» (BPT The Branch Performance Tool).
- *Чем проще, тем лучше*. Инструментарий для работы с данными не должен быть слишком сложным. Чтобы выяснить, как работает образовательный или медицинский центр (и стоит ли улучшать его работу), иногда достаточно нескольких простых показателей, таких, например как «среднее количество клиентов, получающих услуги в течение дня».
- Существенные различия в показателях повод для размышлений. Однажды специалисты IPPF обратили внимание на то, что социальные и финансовые показатели одной из клиник намного лучше, чем у других организаций. Причина заключалась в том, что в этой клинике была хорошо поставлена работа с добровольцами, которые помогали экономить средства и повышать качество услуг. Данная практика получила статус «передового опыта» и была рекомендована региональным ассоциациям для широкого внедрения.
- Гибкий подход к поддержке инициатив по повышению эффективности:
 - Даже очень скромное финансовое поощрение за улучшение показателей эффективности может повысить стремление подразделений к получению максимальных результатов.
 - Желание улучшить работу следует поддерживать и обеспечивать ресурсами. Именно так размышляла команда Фонда Уильяма и Флоры Хьюлетт (The William and Flora Hewlett Foundation), расширяя возможности федерации IPPF для приобретения новых компетенций и модернизации системы управления эффективностью.
 - Донорам, поддерживающим организационные реформы, следует изначально ориентироваться на долгосрочные горизонты, быть готовыми к риску, и запастись терпением на период тестирования новых подходов и управленческих техник.

Опыт таких организаций, как IPPF, свидетельствует о том, что повысить эффективность может любая НКО – даже если под ее знаменем работают учреждения разных форм собственности, представляющие разные культуры и страны. Для этого необходимо уделять больше внимания работе с данными, совершенствовать процессы сбора и анализа достоверных сведений, и применять моральные и финансовые стимулы, способные расширить круг сторонников реформ в сжатые сроки.

Источник: The Stanford Innovation Review, http://www.ssireview.org/blog/entry/power boosting ngo performance

VI. СТРАТЕГИЯ

1) КРИТИКА: ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ НКО ДОЛЖНЫ ВЛИЯТЬ НА ЗАКОНЫ И ПРИВЛЕКАТЬ «НОВЫЕ ДЕНЬГИ»

Американский некоммерческий мир хорошо «приправлен» отраслевыми ассоциациями, правозащитными и наблюдательными организациями, которые, по мнению Пабло Айзенберга (Pablo Eisenberg), преподавателя Университета Джорджтауна (The Georgetown University; США), пока не справляются со своими важнейшими сервисными функциями. Эксперт считает, что данные объединения должны активнее бороться за поправки к законам, которые помогут малым и средним НКО получить необходимые ресурсы.



Если такие opганизации, как Национальный совет НКО (The National Council of Nonprofits), коалиция «Независимый сектор» (The Independent Sector) или консалтинговое агентство BoardSource действительно хотят сделать для американских НКО нечто стоящее, то они должны направить свою энергию на поиск источников новых «больших денег». Например, они могут добиваться того, чтобы Конгресс США повысил «минимальный процент от стоимости

активов», который фонды обязаны расходовать на благотворительные цели в течение года. Сегодня грантмейкеры строго придерживаются установленных 5%, которые ежегодно поставляют НКО-сектору 55 млрд долларов. Если эта минимальная планка поднимется всего на 1%, то поток ресурсов

увеличится на 7-10 млрд долларов. Безусловно, филантропические институты сопротивляются изменениям всеми силами, однако исследователи и эксперты утверждают, что 7-8% - это тоже вполне допустимый и безопасный процент, который не помешает фондам «жить вечно». При этом, целесообразность «бесконечного существования фондов» тоже становится поводом для дискуссии, и на смену этой идее приходит концепция «ограниченного жизненного цикла», допускающая вариант полного использования всех активов. К тому же, существует еще несколько сценариев, которые стоило бы обсудить с представителями законодательных органов. Это, например, снижение акцизов для тех фондов, которые увеличивают расходы на благотворительность «по доброй воле»; запрет на выплату гонораров членам руководящих органов фондов (эти расходы в среднем составляют от 400 до 500 млн долларов в год); и введение новых требований, обязывающих именные фонды (donoradvised funds) полностью распределять средства в течение 7-10 лет. Иными словами, варианты увеличения денежных потоков хорошо известны, но некоммерческое сообщество почему-то сконцентрировалось на борьбе против сокращения налоговых вычетов до 28%, которое по сути не угрожает жизнеспособности НКО: в случае принятия соответствующих поправок, ежегодный объем благотворительных долларов сократится всего на 1 млрд (если учесть, что в течение года в сектор поступает до 335 млрд долларов, то эта сумма является незначительной). Помимо этого, НКО активно сопротивляются усилению официальных требований к раскрытию информации об использовании ресурсов, вместо того, чтобы демонстрировать свою открытость и укреплять общественное доверие. Сегодня в США действуют более 1,3 млн некоммерческих организаций, а за их деятельностью следят всего лишь 500 специалистов Налоговой службы (The Internal Revenue Service). Если бы НКО-сектор не тратил энергию на борьбу с этой незначительной группой госслужащих, то смог бы переместить внимание на действительно важную проблему, связанную с усилением влияния крупных фондов, чьи советы директоров напоминают элитные клубы состоятельных граждан, принимающих решения в пользу самых солидных НКО и диктующих обществу приоритеты развития. По данным Центра фондов (The Foundation Center), более 60% грантмейкеров предпочитают работать с «приглашенными заявками» (invited proposals) и всеми силами отгораживаются от малых и средних организаций, предоставляющих гражданам и сообществам основной объем социальных услуг. Г-н Айзенберг отмечает, что отдельные НКО стараются не критиковать фонды, чтобы не навлечь на себя гнев влиятельных доноров, и рассчитывают на то, что объединения и коалиции озвучат их мнение должным образом. В связи с этим, эксперт рекомендует инфраструктурным организациям пересмотреть свои текущие задачи и сконпентрировать усилия на изменении законодательства, на вопросах прозрачности и отчетности НКО, и на укреплении демократической практики в сфере филантропии.

Источники: The Chronicle of Philanthropy, https://philanthropy.com/article/Opinion-Courageous-Nonprofit/152083

2) ИНФРАСТРУКТУРНЫМ ОРГАНИЗАЦИЯМ МЕСТНОГО УРОВНЯ НУЖНА РАДИКАЛЬНАЯ ПЕРЕСТРОЙКА

По итогам работы специальной комиссии британская Национальная ассоциация добровольных и местных инициатив (NAVCA - National Association for Voluntary and Community Action) опубликовала отчет, призывающий местные инфраструктурные центры социальной сферы выйти за рамки повседневных забот и модернизировать деятельность, не дожидаясь «лучших времен» и разочарования доноров.



Независимая комиссия по вопросам будущего местной инфраструктуры (The Independent Commission on the Future of Local Infrastructure), созданная зонтичной организацией NAVCA для изучения «деятельности на местах», обнаружила значительное число так называемых ресурсных центров НКО, которые двигаются в ногу со временем и помогают объединениям граждан и социальным учреждениям искать новые источники финансирования и рационально использовать ограниченные средства. Однако многие другие инфраструктурные организации (ИО) проявили себя не лучшим образом — погрузились в решение сиюминутных проблем, не осознали масштабов и значения происходящих

изменений, и заняли выжидательную позицию. Члены комиссии (в которую вошли 20 специалистов авторитетных НКО, фондов и органов власти) отмечают, что инфраструктура, безусловно, нужна социальной сфере – хотя бы потому, что благотворительным организациям необходимы консультации по фандрайзингу и управлению – но «одноразовые финансовые инъекции», которые

периодически поступают от фондов, ее уже не спасут. Чтобы получить постоянное долгосрочное финансирование, ИО должны предложить донорам нечто действительно ценное, как это происходит при заключении сделки. «Инфраструктуру стоит поддерживать, но она должна перестроиться — стать более компактной, экономически эффективной и технологически компетентной. Она должна действовать как поставщик новых ресурсов, привлекающий в Третий сектор частный капитал [social investments], пожертвования пользователей интернет [crowd funding] и профессиональную добровольческую помощь [pro bono support]», - пояснила председатель комиссии Сара Лльюэллин (Sara Llewellin), исполнительный директор фонда Вагтом Cadbury Trust. Она также отмечает, что инфраструктурным организациям следует освоиться в роли «рыночных брокеров», способных действовать на межсекторном уровне и формировать партнерства для решения сложных проблем в новых экономических условиях. Авторы отчета «Изменения к лучшему» (Change for Good) уверены в том, что процесс реформирования инфраструктуры пойдет гораздо быстрее, если в подготовке реформы примут участие влиятельные доноры (такие, как «Фонд Большой лотереи» / The Big Lottery Fund), крупные объединения НКО и представители власти.

Источники: Civil Society Media Ltd,

http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/18888/infrastructure bodies need to be more creative about securing funding?ut m_source=21%20January%202015%20Finance#.VMKtYIE1GKo&sref=https://delicious.com/evdokimova/1,favorite,digest

The Third Sector, http://www.thirdsector.co.uk/local-infrastructure-adapt-is-busy-coping-its-own-problems-says-navca-report/local-action/article/1330161?DCMP=EMC-CONThirdSectorFinance

VII. ФИНАНСЫ

1) АМЕРИКАНСКИЕ ПРОВАЙДЕРЫ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ ДОБИЛИСЬ КОМПЕНСАЦИИ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ

В декабре 2014 года Административно-бюджетное управление при Президенте США (ОМВ - The Office of Management and Budget) утвердило Единые правила (Uniform Guidance), в которых говорится о том, что если государство нанимает НКО для оказания социальных услуг, то данная организация имеет право на компенсацию накладных расходов в размере 10% от общей стоимости контракта (или гранта) с возможностью обоснования более значительной суммы. Это важная победа, но останавливаться на достигнутом не стоит...



Сегодня все субъекты, вовлеченные в процессы социальных преобразований, в полной мере осознают, что новые требования выгодны всем — органам власти, некоммерческим организациям, грантмейкерам и обществу в целом. Но так было не всегда. Вступление в силу Единых правил является результатом информационно-разъяснительной и экспертной работы, которую объединения американского НКО-сектора проводили в законодательных органах на протяжении многих лет. Но на этом

процесс не заканчивается – теперь необходимо принять соответствующие поправки к региональным и местным законам, и организовать обучение для сотен госслужащих, вовлеченных в распределение бюджетных ресурсов. Некоммерческие организации, в свою очередь, должны обновить системы финансового учета и отчетности, пересмотреть управленческие подходы, и научиться пользоваться новыми правами. И еще одной группой, заинтересованной в успешной реализации закона, являются фонды, которым в течение долгого времени приходилось покрывать накладные расходы НКО собственными средствами. От согласованных действий всех игроков будут зависеть темпы изменений и характер дальнейшей правоприменительной практики. Чтобы понять, насколько важно не допустить отката в прошлое, стоит вспомнить о «делах минувших дней», нашелших отражение в отчете о результатах национального опроса, проведенного Институтом города (The Urban Institute) в 2013 году. Авторы документа, в частности, сообщили о том, что органы власти искусственно занижали процент накладных расходов. Об этом поведали более половины НКОучастников опроса, среди которых примерно 50% организаций получили компенсацию в размере семи (или менее) процентов, и почти четверть НКО не получила ничего, в то время как накладные расходы провайдеров услуг нередко составляли от 25% до 35%. Анализируя события прошлого и заглядывая в будущее, глава Национального совета HKO (The National Council of Nonprofits; г. Вашингтон) Тим Дилани (Tim Delaney) призывает лидеров некоммерческого сектора мобилизовать сетевые и экспертные ресурсы, чтобы оповестить всех действующих и потенциальных провайдеров

Выпуск № 4 (58), aпрель 2015 г. / Некоммерческая организация Evolution & Philanthropy

услуг о новых правах и обязанностях, связанных с появлением Единых правил. Первым шагом в данном направлении стала статья «Узнай о своих правах... и как их защищать» (Know Your Rights... and How to Protect Them). Если подобные начинания получат поддержку со стороны фондов, то качество жизни социальных организаций повысится в кратчайшие сроки.

Источники: The Chronicle of Philanthropy, https://philanthropy.com/article/Opinion-Nonprofits-Win-Key/151979

VIII. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ

1) ПАРТНЕРСКАЯ ПРАКТИКА ГОСУДАРСТВА И ЧАСТНОГО СЕКТОРА В СФЕРЕ ВНЕШНЕЙ ПОМОЩИ

Под давлением экономических обстоятельств поддержка развивающихся стран со стороны правительственных организаций за последние годы сократилась до 9%, а вклад негосударственных субъектов возрос до 91%. Чтобы скоординировать действия разных игроков, Инициатива Университета города Нотр-Дам в сфере глобального развития (NDIGD - The Notre Dame Initiative for Global Development; США) провела серию круглых столов, в ходе которых представители власти, науки, некоммерческих институтов и бизнеса обсудили опыт государственно-частных партнерств и означили ключевые факторы успеха.



- Лидеры с компетенциями посредников. Чтобы «наладить мосты» между научными учреждениями, корпорациями и некоммерческими провайдерами услуг, нужны профессионалы с уникальным набором знаний и навыков, свойственных специалистам разных секторов.
- Добрая воля в совокупности с деловыми интересами. Корпорации стремятся к тому, чтобы социальный компонент их деятельности в развивающихся странах соответствовал содержанию и целям основного бизнеса. Помимо этого, компании рассматривают органы власти и крупные

международные организации в качестве «гарантов стабильности», способных обеспечить благоприятные условия для реализации общественно значимых инициатив и бизнес-проектов.

- Шанс привлечь таланты. Важным аргументом в пользу участия компаний в глобальном развитии является возможность укрепить репутацию «прогрессивного работодателя» и привлечь требовательных и талантливых представителей «поколения нового тысячелетия» (millennials).
- Выработка общей терминологии и открытая дискуссия. Не секрет, что представители разных секторов выражают одни и те же идеи по-разному. Поэтому успех партнерства во многом зависит от умения вовлеченных сторон «договариваться о терминах» и общаться на одном языке. И еще одним фактором является доверие, которое позволяет причастным сторонам открыто обсуждать трудности, своевременно оценивать риски и оперативно решать возникающие проблемы.
- Распространение эффективных практик. Благодаря сотрудничеству каждый из партнеров получает дополнительные преимущества для выявления успешного опыта социальных преобразований и его применения в широких масштабах. Также, бизнес пользуется аналитическими материалами и прогнозами университетских центров для изучения обстановки на развивающихся рынках и оценки перспектив различных сценариев и программ.
- Постоянная поддержка в виде исследований. Государство, НКО и компании приветствуют участие университетов в работе по мониторингу и оценке совместных программ, которая способствует согласованию показателей социальных инициатив с показателями бизнеса. Наряду с этим, образовательные учреждения являются отличной «площадкой» для обсуждения общих целей и критериев успеха, разработки стратегий, планирования проектов, оценки результатов и подготовки рекомендаций для участников законотворческих процессов.

Круглые столы, организованные по инициативе NDIGD, положили начало большой аналитической работе, которая нашла воплощение в новых тематических публикациях. Одной из таких работ стала серия статей «Сотрудничество после 2015 года: как зарождаются партнерства?» (Collaboration Post-2015: Where Can Partnerships Take Development?), подготовленных экспертами онлайн ресурса Devex и консалтинговой организации Abt Associates.

Источник: Devex Impact, https://www.devex.com/news/pooling-public-private-partnership-best-practices-85276

Выпуск № 4 (58), апрель 2015 г. / Некоммерческая организация Evolution & Philanthropy

ІХ. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

1) ОБЗОР ОПЫТА СОЦИАЛЬНЫХ ФОНДОВЫХ БИРЖ

Инвестиционная практика, содействующая преобразованию общества (impact investing), расширяет границы своей экосистемы благодаря деятельности социальных фондовых бирж. Опыт этих уникальных организаций проанализировали эксперты Международной правовой организации сферы развития (The International Development Law Organization).



- Крупнейшие социальные фондовые биржи (SSE social stock exchanges):
 - Social Stock Exchange (Великобритания) действует с июня 2013 года в качестве агентства, осуществляющего предварительную оценку социально ориентированного бизнеса по таким параметрам, как социальная/экологическая миссия, целевые аудитории потребителей, механизмы создания общественных благ, взаимодействие со стейкхолдерами, и практика сбора и

анализа доказательств социальной эффективности. Помимо этого SSE формирует базу данных социальных предприятий (СП), прошедших скрининг; регистрирует эти компании на Лондонской фондовой бирже (The London Stock Exchange), и публикует на своем сайте стандартизированные показатели, отражающие вклад СП в развитие общества.

- Social Venture Connexion (Канада) действует с сентября 2013 года при поддержке правительства штата Онтарио, выступая в роли «доверительного посредника» между институциональными инвесторами и социально ориентированными корпорациями. Проводит скрининг и листинг СП.
- Impact Exchange (Сингапур) это единственная публичная SSE, действующая с июня 2013 года в качестве поставщика информации для инвесторов и представителей бизнеса (так же как британская и канадская SSE). Наряду с этим, IE формирует базу данных НКО, которые могут участвовать в программах, связанных с выпуском долговых обязательств (таких как облигации).
- SASIX (Южная Африка) это международная SSE, действующая с июня 2006 года по принципу традиционной фондовой биржи, предоставляющей онлайн платформу для приобретения акций социальных предприятий. Заинтересованные инвесторы осуществляют поиск СП по таким параметрам, как организационно-правовая форма, миссия и местонахождение.
- Текущие проблемы. Самые большие трудности вызывает аккредитация. В Сингапуре и в Южной Африке, например, на звание СП могут претендовать только те компании, которые изначально создавались как «бизнес с социальными целями». В Соединенном Королевстве ситуация немного лучше: социальная работа может быть ключевым, но не обязательно основным направлением деятельности компании. И самой продвинутой оказалась оценочная система Канады, которая опирается на стандарты и показатели «корпораций с общественно значимыми целями» (Benefit corporations), характеризующие вклад компаний в развитие общества.
- SSEs 2.0. Эксперты считают, что SSE будут привлекать капитал гораздо эффективнее, если сторонники общественного прогресса выполнят ряд дополнительных мер по трем направлениям:
 - *Обучение и разъяснительная работа*, способствующая выработке единых показателей социально-экономической эффективности СП и «общего языка» для всех участников рынка;
 - Создание правовых/налоговых стимулов для развития рынка социальных финансов;
 - Поддержка исследований, нацеленных на изучение (а) движущих сил и предпосылок к развитию новых механизмов финансирования социальной сферы, и (b) возможностей для развития компетенций и укрепления ресурсной базы СП и иных субъектов социальной сферы.

Источник: The Stanford Innovation Review, http://www.ssireview.org/blog/entry/the rise of social stock exchanges

2) ИНВЕСТОРАМ НУЖНЫ ИСТОРИИ ОБ УЧАСТИИ КОМПАНИЙ В УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ Международная сеть PRI (The Principles for Responsible Investment / «Принципы ответственных инвестиций», г. Лондон) опубликовала «Суждения инвесторовучастников инициативы PRI» (Investor Study: Insights from PRI Signatories), отражающие результаты опроса более 100 организаций. В документе говорится о том, что многим соискателям финансирования пока не удается продемонстрировать связь между бизнес-стратегиями, финансовой эффективностью, и содействием предприятия устойчивому развитию общества.



Авторы отчета⁴ отмечают, что более половины опрошенных компаний (57%) уверено заявили о том, что их организации разработали и утвердили «стратегии вклада в устойчивое развитие общества» (sustainability strategies), однако с этим утверждением согласились всего лишь 9% инвесторов. Такое существенное расхождение в оценке одного и того же обстоятельства свидетельствует о том, что предприятиям пока не удается наладить коммуникации с держателями капитала.

Очевидно, что соискателям инвестиций следует активнее информировать ключевых стейкхолдеров о перспективах бизнеса и возможностях создания ценностей для общества. Чтобы ускорить этот процесс, эксперты инициативы PRI (действующей под эгидой Глобального договора ООН / The United Nations Global Compact) разработали краткую инструкцию по подготовке историй, способных впечатлить даже самого взыскательного читателя:

- Точно обозначьте ценности компании и сформулируйте их с учетом взглядов и предпочтений целевых аудиторий;
- Чтобы создать для внутренних и внешних стейкхолдеров общий ориентир, озвучьте социальную и/или экологическую миссию организации;
- Покажите, что компания приветствует увеличение финансового вклада в развитие общества;
- Согласуйте историю участия компании в устойчивом развитии с историей бренда и приоритетами бизнеса;
- Проясните, каким образом инвестиции в устойчивое развитие содействуют укреплению бренда;
- Озвучьте показатели прогресса и успешности дальнейших действий.

Следует учитывать, что принимая финансовые решения, инвесторы хотят сформировать о бизнесе отчетливое представление. Описание бренда, отражающее причастность компании к устойчивому развитию, и различные виды количественных данных – это хорошо, но недостаточно. Нужны истории из жизни организации, которые запомнятся гораздо лучше, чем сухие цифры, и наполнят сведения о целях и видении компании глубоким смыслом и емким содержанием. Чтобы сообщить заинтересованным субъектам о ценностях и полезной отдаче от участия в устойчивом развитии, необходимо подключить не только разум, но и сердце. Воссоздавая контекст социально значимых инициатив, рассказывая об участниках программ и проектов, и сопровождая повествование сведениями количественного и качественного характера, предприятия составляют карту, по которой инвесторы могут проследить траекторию создания общественных благ, и сделать вывод о целесообразности сотрудничества с данной организацией.

Источник: CSRwire, http://www.csrwire.com/blog/posts/1503-storytelling-can-help-better-communicate-sustainability-value-to-investors

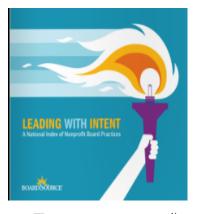
⁴ С некоторыми выводами, вошедшими в данный документ, также можно ознакомиться в статье

[«]Устойчивое развитие необходимо обществу, но как измерить его 'КПД' – пока не ясно», вошедшей в Дайджест № 56 (2), февраль 2015 г. Архив: http://ep-digest.ru/

Х. УПРАВЛЕНИЕ

1) РУКОВОДЯЩИЕ ОРГАНЫ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ: ОБЗОР ПРАКТИКИ ЗА 2014 ГОД

По итогам опроса 878 лидеров НКО и 246 председателей советов директоров американская консалтинговая организация BoardSource составила Управленческий индекс — 2014 (2014 Governance Index), который поможет «проактивным» представителям некоммерческого сообщества оценить работу высших руководящих органов и повысить их эффективность.



- Выводы и наблюдения общего характера. В отчете «Мотивированное руководство» (Leading with Intent) говорится о том, что в большинстве случаев НКО не оплачивают работу членов советов директоров (об этом сообщили 98% респондентов) и не разрешают своим исполнительным директорам участвовать в голосовании (88%). Кроме того, многие организации (88%) разработали порядок реагирования на сигналы о нарушениях (whistleblower policy), согласовали правила хранения документации (86%), и утвердили политики о конфликте интересов (97%). Авторы документа также отмечают, что за последние 20 лет средний состав совета директоров (СД) в НКО-секторе сократился почти на 20% с 19 человек в 1994 году до 17 в 2004-ом, и до 15 человек в 2014 году.
- Прогресс, связанный с обеспечением расового и возрастного равенства, остается незначительным. Исследователи вынуждены признать, что НКО пока не прониклись идеями «недискриминации» / «многообразия» (diversity): председатели СД и руководители организаций чаще всего представляют белую расу 90% и 89% соответственно. Также следует отметить, что эти показатели практически не меняются на протяжении 10 лет. То же самое можно сказать о возрастных характеристиках: 91% председателей СД это граждане старше 40 лет, 94% исполнительных директоров тоже перешагнули этот возрастной рубеж, а люди моложе 40 лет с трудом дотянули до отметки в 17%.
- Карьерные планы лидеров НКО за последние годы заметно изменились. Более 40% опрошенных руководителей занимают свои должности более 10 лет, и еще 80% исполнительных директоров возглавляют организации на протяжении трех (или более) лет. Для сравнения: в 2004 году лидеров со стажем свыше трех лет было намного меньше 70%. Такая динамика оказалось весьма неожиданной, но еще больше экспертов удивили и порадовали «планы на будущее»: 25% лидеров сообщили о том, что они «возможно» оставят свои посты в течение 3-5 лет (однако практика показывает, что подобные намерения воплощаются в жизнь очень редко), а половина (50%) действующих директоров вообще не планируют покидать свои НКО. Это значит, что опасность массового оттока управленческих кадров из НКО-сектора (о котором специалисты ВоаrdSource впервые оповестили общественность в отчете 2007 года) оказалась преувеличенной.
- Широкий взгляд на управленческую практику в НКО-секторе. Подход к управлению некоммерческой организацией определяет ее способность решать ту или иную социальную проблему. И чем эффективнее СД взаимодействует с внутренними и внешними стейкхолдерами, тем выше отдача от программ и услуг, которые НКО предлагает населению. А если вспомнить о том, что современные проблемы общества невозможно решить в одиночку, то готовность и умение СД стимулировать создание сетевых структур приобретает решающее значение. Также следует учитывать, что деятельность многих НКО зависит от финансовой поддержки со стороны государства. Но это обстоятельство не означает, что некоммерческие провайдеры услуг должны безмолвствовать, не предпринимая попыток повлиять на социально-экономическую политику. Тем не менее, о сотрудничестве с законодательными органами сообщили только 33% НКО.

Сегодня в сфере социальных преобразований происходят большие перемены, но советы директоров, несмотря ни на что, работают достаточно стабильно. Тем не менее, эксперты BoardSource рекомендуют членам СД и главам НКО уделять больше внимания вопросам преемственности, подготовке молодых лидеров, и обеспечению этнического равенства, без которого НКО не смогут «услышать» своих благополучателей и полноценно отстоять их интересы перед органами власти.

Источник: Nonprofit Quarterly, https://nonprofitquarterly.org/governancevoice/25512-boardsource-s-2014-governance-index-is-your-board-normal.html?utm_source=hs_email

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

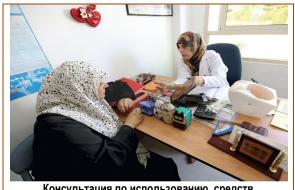
КЕЙС: УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

На протяжении четырех лет Международная федерация планирования семьи (IPPF - The International Planned Parenthood Federation) выполняет инициативу, благодаря которой ее членские организации (152 ассоциации, действующие по всему миру) повысили качество услуг и усилили ориентацию на получение максимальных социальных результатов. Опыт этой сложной программы, оказавшей сильное воздействие на управленческую культуру множества НКО, представляет генеральный директор IPPF Теодорос Мелесс (Tewodros Melesse).

Если некоммерческие организации работают неэффективно, то тысячи людей не получают необходимую помощь. Такова оборотная сторона понятия «эффективности» (performance), которую г-н Мелесс разглядел и прочувствовал еще будучи директором ассоциации в Эфиопии, задолго до вступления в должность главы федерации IPPF. Он пришел в международную штаб-квартиру в сентябре 2011 года, через год после старта инициативы по повышению эффективности, и сразу поставил перед коллегами амбициозную цель – до 2015 года довести число предоставляемых услуг в сфере репродуктивного здоровья до 176 млн. что в два раза превышало показатель 2010 года. Следует напомнить, что в то время экономическая ситуация во всем мире изменилась в худшую сторону, и федерация IPPF оказалась в тяжелом положении: некоторые ассоциации практически остановились в своем развитии, и организация стала стремительно утрачивать привлекательность в глазах доноров. «Мы должны были переосмыслить свои подходы к работе и увеличить отдачу от каждого благотворительного доллара. И нам пришлось повысить свою эффективность. А если бы мы не справились, то потеряли бы наиболее уязвимые группы клиентов, которым другие провайдеры услуг совсем не уделяли внимания». При этом лидеры IPPF отлично понимали, что без содействия и полной поддержки со стороны членских ассоциаций инициатива обречена на провал. Зато теперь - по прошествии четырех лет - Теодорос рассуждает о результатах проделанной работы с большой гордостью: члены IPPF не только повысили качество и увеличили объемы услуг, но и стали сторонниками новой культуры, в которой «эффективность» занимает центральное место. Философию эффективности разделяют и пропагандируют все, начиная с членов высшего руководящего органа федерации, и заканчивая работниками клиник в самых удаленных уголках планеты. Ассоциации пользуются заслуженным вниманием доноров и принимают управленческие решения, опираясь на достоверную информацию. В сегодняшних обстоятельствах, когда некоммерческие организации и субъекты сферы международного развития пытаются «сделать больше за меньшие деньги», опыт IPPF является для многих коллег по сектору источником ценной информации, которая помогает добиваться лучших результатов и укреплять доверие сторонников и получателей помощи:

Будущее, исполненное рисков

Федерация IPPF, учрежденная в Лондоне в 1952 году — это глобальная организация, миссия которой заключается в улучшении репродуктивного здоровья женщин. Входящие в ее состав ассоциации предоставляют услуги в сфере планирования семьи, охраны сексуального здоровья и сексуального образования. Члены IPPF работают с труднодоступными группами клиентов, которые проживают (например) на Филиппинах, пострадавших от урагана, в зоне военных конфликтов в Сирии и в лагерях беженцев в Уганде. Благодаря деятельности ассоциаций, профессиональную помощь получают самые маргинализированные категории населения — нищие, работники секс-индустрии, люди нетрадиционной ориентации, наркоманы, заключенные и многие другие. Фактически, каждый четвертый из пяти потребителей услуг является социальным маргиналом. Чтобы расширить представление стейкхолдеров о работе ассоциаций-членов IPPF, федерация выпустила серию видеофильмов «Девочки решают» (Girls Decide), включающую шесть эпизодов, в которых юные жительницы разных стран рассказывают о том, как изменилась в их жизнь после обращения в клинику.



Консультация по использованию средств контрацепции. Филиал IPPF в г. Хевроне, Палестина

К 2010 году из-за миграции населения из аграрных районов в города (например, в Уганде) многим клиникам для взаимодействия с потенциальными благополучателями потребовались значительные ресурсы. Однако в этот период многие доноры переключили свое внимание на борьбу со СПИДом/ ВИЧ, потому что вопросы, касающиеся репродуктивного здоровья, не вошли в первый вариант Целей развития тысячелетия (The Millennium Development Goals; в редакции 2000 года). А правительство США отказалось финансировать IPPF по той причине, что входящие в федерацию организации делают аборты и консультируют женщин по вопросам прерывания беременности. Также,

агентства сферы развития ощутили давление со стороны налогоплательщиков, и стали уделять вопросам эффективности программ повышенное внимание. Британский Департамент международного развития (DFID - The UK Department for International Development) сформировал Heзависимую комиссию по вопросам эффективности внешней помощи (The Independent Commission for Aid Impact), Aгентство США по международному развитию (USAID - The US Agency for International Development) приступило к освоению финансирования по итогам оценки эффективности (pay-for-performance), а Шведское агентство по международному сотрудничеству (SIDCA - The Swedish International Development Cooperation Agency) сообщило о том, что ориентация на «оплату по результатам» (pay-for-results) отныне является наиболее предпочтительным подходом. И, наконец, доноры заявили о том, что центральный офис федерации IPPF работает вполне успешно, однако ассоциации в других странах действуют в разных контекстах, финансируются неравномерно, и не всегда добиваются впечатляющих результатов.

Гибкий дизайн

В 152 независимых ассоциациях, объединенных под флагом международной федерации IPPF, работают более 30 000 человек, которые оказывают услуги в 172 странах Африки, Арабского мира, Европы и Азии. В 2010 году некоторые ассоциации действовали очень эффективно. Например, организация в Боливии уже тогда использовала современные управленческие подходы, оценивала клиники на основе годовых показателей, и проводила регулярные совещания и дискуссии с целью поиска возможностей для развития и укрепления финансового положения. Но подобные достижения были, скорее, исключением, чем правилом. Многие ассоциации работали по старинке - жаловались на нехватку средств для укрепления материально-технической базы и хранили горы документов в железных шкафах. А если вспомнить о том, что IPPF всегда работала с труднодоступными аудиториями, то мониторинг эффективности вообще казался невыполнимой задачей. Как, например, собирать сведения на уровне клиник, если некоторые клиники - это всего лишь палатка в лагере беженцев или небольшой прицеп к мотоциклу?! Так или иначе, но без «полевой информации» принимать взвешенные решения или корректировать стратегии было невозможно.

Что касается организационной структуры IPPF, то она выглядела следующим образом: (1) управляющий совет в составе 24 человек; (2) центральный офис в Лондоне, в том числе – генеральный директор, управленцы высшего звена и секретариат; и (3) шесть региональных офисов во главе с региональными директорами. Все упомянутые официальные лица участвовали в разработке политики для всей федерации, объединяющей ассоциации со своими уникальными «биографиями», собственными управляющими органами и руководящими работниками. Чтобы изменить жизнь такого многочисленного и неоднородного сообщества, любая корпорация выпустила бы новую политику и потребовала бы строгого ее соблюдения на всех уровнях и во всех подразделениях. Однако некоммерческий мир не привык к распоряжениям «верховной власти». Поэтому федерация пошла иным, демократичным путем.

Прежний директор Джилл Гриер (Gill Greer) и ее команда решили передать ассоциациям финансовые полномочия, и тем самым повысить ответственность организаций за привлечение ресурсов и подотчетность перед стейкхолдерами. Однако не слишком процветающие ассоциации могли не пережить таких перемен, и рисковали оставить без поддержки женщин во многих странах. То, что идеально подходило для Боливии.

абсолютно не работало в Бутане. То, что наполняло смыслом деятельность в Нидерландах, не имело значения для Нигерии.



После землетрясения женщины собрались в клинике.

Филиал IPPF на Гаити. 2010 г.

Тогда по предложению г-жи Гриер была создана специальная Рабочая группа (РГ), которая занялась разработкой гибкого подхода, нацеленного на формирование культуры эффективности «снизу вверх» (2010 г.). Новую структуру возглавил Джон Гуд (John Good), финансовый директор IPPF, и к нему присоединились сотрудники секретариата, представители шести регионов и внешние эксперты из американской консалтинговой организации Redstone Strategy Group (техническая поддержка НКО, аналитика, фасилитация дискуссий, управление проектами) и Фонда Уильяма и Флоры Хьюлетт (The William and Flora Hewlett Foundation) - постоянного донора, поддержавшего инициативу на начальном / экспериментальном этапе. Джон Гуд приступил к исполнению своих обязанностей с важного заявления, в котором озвучил основную проблему и поставил перед федерацией новую

задачу: «Связь между нашими инвестициями и результатами не просматривается. Нам придется изменить культуру и практику на всех уровнях организации».

Принципы – основа для разработки показателей эффективности

В течение многих лет IPPF распределяла финансирование в централизованном порядке (свыше 100 млн долларов ежегодно), ориентируясь на объем затрат каждой ассоциации в предыдущем году. Со временем самые успешные организации (в Эфиопии, Индонезии и в Камбодже) стали привлекать средства самостоятельно, а некоторые продолжали жить на годовые гранты и не демонстрировали никакого прогресса. Поэтому одной из важнейших задач в процессе создания новой Системы финансирования ассоциаций стала разработка стимулов, включающих серию измеримых и проверяемых показателей эффективности. Чтобы создать для этой работы прочный фундамент, РГ сформулировала основные принципы, которые учитывали ценности IPPF и подходили для применения в разных регионах и местных контекстах.

Принципы определения показателей эффективности для членов федерации IPPF

- → Используйте суммарные и наиболее существенные индикаторы
- → Руководствуйтесь стратегией, успешным опытом и ценностями IPPF
- Следите за тем, чтобы ваши сведения были полезны другим ассоциациям и донорам
- → Определяйте экономическую эффективность своей работы
- Для получения измеримых и проверяемых данных, собирайте достоверную доказательную информацию и анализируйте результаты исследований
- Учитывайте особенности местного контекста
- Снижайте затраты на административные нужды и создавайте условия для своевременной отчетности
- → Не допускайте, чтобы «лучшее» стало врагом «хорошего»

Выразив согласие с этими принципами, сотрудники ассоциаций и внешние стейкхолеры приступили к обсуждению рабочего списка показателей, подготовленных участниками РГ для «пилотного тестирования» на базе ассоциаций разного размера, демонстрирующих разную степень зрелости, и действующих в разных регионах. В ходе этого эксперимента РГ скорректировала первоначальный список, устранила неточности и провела новую серию дискуссий и региональных совещаний, прошедших в Западном полушарии, в Африке и в Южной Азии. По итогам этой масштабной работы сформировался список из 10 показателей эффективности.

соответствующих пяти стратегическим направлениям – «Подростки», «СПИД», «Аборты», «Доступность услуг» и «Пропагандистская / правозащитная деятельность».

Стимулы для освоения новой системы

Все упомянутые разработки прижились в IPPF не сразу. Некоторые крупные ассоциации, например, не желали соблюдать стандарты, которым следовали небольшие и менее эффективные организации. Чтобы преодолеть сопротивление, федерация решила провести большую разъяснительную работу среди лидеров ассоциаций и внедрить новации поэтапно, до 2013 года. В ходе групповых консультаций, посвященных обсуждению первого опыта, сформировался круг «чемпионов», которые продемонстрировали «систему в действии» и стали примером для многих коллег. Некоторые ассоциации опасались, что количественные показатели возьмут верх над качеством, но деятельность первопроходцев развеяла их сомнения. Главные стимулы, предложенные членам IPPF, заключались в том, чтобы (1) ассоциации, подтвердившие наличие прогресса по одному или нескольким из 10 показателей, могли рассчитывать на получение адекватного финансирования, и (2) любые, даже начинающие ассоциации, улучшающие свои показатели из года в год, могли претендовать на дополнительную финансовую поддержку – за лучшие результаты и за вклад в развитие региона (чем значительнее положительные изменения, тем выше награда). Широкий спектр показателей позволил организациям удерживать в поле зрения стратегические цели IPPF, не ограничивая себя в методах повышения эффективности и не переключая ресурсы на выполнение «несвойственных» задач. Например, если ассоциация преимущественно работает с подростками, то она может подтвердить наличие прогресса в рамках данного направления и озвучить план развития существующих услуг и/или расширения подростковой аудитории. Система поощрений оказалась достаточно действенной, и чтобы не выйти за рамки возможного, федерация ограничила «премиальные взносы» десятью процентами от суммы бюджета ассоциации за предыдущий год.

Всеобщая модернизация

Летом 2012 года стало понятно, что эксперимент удался: вовлеченные ассоциации стали уделять больше внимания сбору данных и начали соблюдать сроки отчетности. И тогда Теодорос Мелесс (который к тому времени уже освоился в должности генерального директора IPPF) предложил распространить систему «финансирования за эффективность» (performance-based funding system) на всех членов федерации до конца 2012 года - на год раньше срока, утвержденного управляющим советом IPPF.



Сотрудница аффилированного Центра помощи семье осматривает ребенка. Кенийская ассоциация IPPF

Но для воплощения этого плана одних только стимулов было недостаточно: многие ассоциации, которые желали работать эффективнее, не имели необходимых компетенций и ресурсов. Чтобы преодолеть это препятствие, федерация стала предоставлять финансирование на «развитие организационного потенциала» (сарасіту building), оказывать ассоциациям техническую помощь, и запустила новую Информационную управленческую систему (ИУС), которая стандартизировала и оптимизировала процессы сбора и передачи информации об услугах.

Помимо этого, команда Джона Гуда разработала Инструмент управления эффективностью для филиалов (BPT - The Branch Performance Tool) и провела серию выездных семинаров, в ходе

которых были получены рекомендации по его улучшению. Лидеры ассоциаций, в свою очередь, научились использовать ВРТ для оценки эффективности на уровне подразделений и клиник, получать обратную связь, и распознавать возможности для развития. В частности, они выяснили, что инструмент позволяет сравнивать показатели разных подразделений и генерирует полезные данные для принятия решений («сколько человек в среднем обслуживает сотрудник клиники в течение дня», «какой объем услуг приходится на каждый доллар» и т.д.). Например, лидеры ассоциации «Репродуктивное здоровье в Уганде» (RHU - Reproductive Health Uganda) освоили ВРТ и выяснили, что одна из клиник удерживает расходы на низком уровне благодаря хорошо

поставленной работе с волонтерами, и подготовили для других подразделений практические рекомендации по взаимодействию с добровольцами.

Иными словами, инструмент создает условия, при которых ассоциации могут действовать «проактивно» - на опережение: устанавливать реальную стоимость тех или иных видов работ, выявлять успешный опыт, распространять его среди коллег, перемещать ресурсы или даже целые клиники в те места, где потребность в услугах особенно высока, принимать продуманные стратегические решения, и укреплять доверие доноров и стейкхолдеров. Масштабы и характер изменений, происходящих в идеологии и культуре организаций-членов IPPF, очень точно обозначил директор африканского регионального офиса Люсьен Куаку (Lucien Kouakou): «Нам следует постоянно задаваться вопросом: удалось ли нам получить результаты, которые мы должны получить с помощью благотворительных средств? Нам нужны отчеты, которые продемонстрируют донорам нашу эффективность, а также то, что мы постоянно совершенствуем свою практику».

Размышления об эффективности

Осенью 2013 года лидеры IPPF окончательно убедились в том, что инициатива увенчалась успехом. «На протяжении последних двух лет федерация наблюдала заметное повышение эффективности, - пояснил Джон Гуд. — Этому прогрессу в значительной степени способствовали финансовые стимулы и новые инструменты, которые оптимизировали сбор данных и обеспечили поступление достоверной и качественной информации». В целом, за четыре года - с 20009 по 2013 гг. - IPPF увеличила количество услуг в сфере репродуктивного здоровья в два раза - с 68,5 млн до 137 млн, и существенно продвинулась на пути к целям, намеченным на 2015 год (176 млн) и на 2020-й (264 млн услуг). О том, что в культуре IPPF произошли существенные изменения, свидетельствует положительное отношение ассоциаций к системе «финансирования за эффективную работу». «Раньше многие члены IPPF постоянно жаловались на отсутствие научного подхода к определению суммы их годового бюджета, - рассказывает Полин Тра (Paulin Tra), менеджер по вопросам эффективности и формирования знаний африканского регионального офиса. — «А теперь они приветствуют подход к распределению финансов, потому что он обеспечивает прозрачность и позволяет принимать решения на основе актуальной информации».

Чтобы в полной мере оценить положительные результаты реформы, стоит взглянуть на достижения ассоциации RHU («Репродуктивное здоровье в Уганде»), которая принимала активное участие во всех экспериментах инициативы. Улучшив практику сбора и анализа информации (за период с 2009 года), RHU значительно увеличила количество мобильных клиник для обслуживания удаленных территорий и лагерей беженцев; в 3 раза увеличила объем консультаций по вопросам контрацепции; и навсегда распрощалась с длинными очередями, которые всегда были для клиник большой проблемой. «Инструмент ВРТ помогает нам концентрироваться на вопросах эффективности, на получении результатов, и усиливает стремление сделать больше», - так охарактеризовал настроение своего коллектива исполнительный директор RHU Джексон Чеквеко (Jackson Chekweko).

Ассоциация репродуктивного здоровья в Камбодже (RHAC - The Reproductive Health Association of Cambodia) тоже отнеслась к реформам с большим энтузиазмом и, в частности, провела реорганизацию стратегического значения – закрыла две неэффективные клиники, переместила ресурсы в места высокой концентрации потенциальных потребителей услуг, и разработала для своих клиентов новые предложения. В результате, в период с 2009 по 2012 гг. объем услуг RHAC увеличился почти в 2 раза.

Другие примеры из жизни ассоциаций можно изучить с помощью <u>интерактивной карты</u>, которая позволяет осуществлять поиск по таким тематическим категориям, как «Услуги / консультации по вопросам контрацепции», «Предотвращение домашнего насилия» и т.д.

Следует отметить, что достижения федерации не прошли незамеченными для доноров. В октябре 2012 года исследовательская организация Social Development Direct (г. Лондон) подготовила для британского Департамента международного развития (DFID) подробный отчет, в который вошли убедительные свидетельства экономической и социальной эффективности IPPF и ее членов. В итоге, поддержка федерации

со стороны Великобритании стала более щедрой, и со временем этому примеру последовало американское правительство, а также ряд других крупных доноров.



Ассоциации-члены федерации убедились в том, что культура, уделяющая эффективности залуженное внимание, помогает повысить качество услуг, расширить аудиторию получателей помощи, и получить финансирование, соответствующее новым потребностям. Помимо этого, успех инициативы IPPF показал всем игрокам сферы социальных преобразований, что повышение эффективности является реалистичной задачей для организаций любого размера, включая крупные объединения со сложной структурой и значительным количеством членов, действующих на разных континентах.

Очевидно, что этот опыт весьма полезен не только для самой федерации, но также для ее окружения и всех субъектов сферы международного развития. В настоящий момент, когда мировое сообщество завершает выполнение Целей развития тысячелетия (утвержденных Генеральной ассамблеей ООН на период до 2015 года) и вносит последние коррективы в новые Цели устойчивого развития

(The Sustainable Development Goals), пример IPPF усиливает позиции многих некоммерческих организаций. Стремясь повлиять на ход событий, IPPF разработала концепцию, охватывающую управленческие, программные и финансовые аспекты деятельности в сфере планирования семьи. Все идеи и предложения вошли в документ «Post-2015: Перспективы укрепления сексуального / репродуктивного здоровья населения и защиты прав женщин».

Источники: Stanford Innovation Review

http://www.ssireview.org/articles/entry/planned_performance

http://www.ssireview.org/articles/entry/performance_plan#performanceplan