Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 5 (59), май 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, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА 5

1) Оптимистические виды на будущее для американской благотворительности 5
Семейная школа филантропии Лилли, действующая на базе Университета Индианы (Lilly Family School of Philanthropy, The Indiana University), в сотрудничестве с консультантами фирмы Marts & Lunday (США) подготовила прогноз «Перспективы филантропии: 2015 и 2016 гг.» (The Philanthropy Outlook: 2015 & 2016). Основный вывод исследователей заключается в том, что в 2015 году объем пожертвований в США в среднем возрастет на 4,8%, а в 2016-ом - на 4,9%.
2) Колумбия: социальные инвестиции и благотворительность бизнеса 5
В крупнейших городах Колумбии состоялись фокус-группы, в ходе которых Ассоциация корпоративных фондов (AFE – The Asociación de Fundaciones Empresariales) определила перспективы и проблемы развития филантропии частного сектора. В дискуссиях приняли участие представители семейных и корпоративных фондов (более 95%), государственных учреждений и некоммерческих организаций.

II. GR 6

1) Меры по надзору за лоббистами дорого обходятся Третьему сектору 6
На выполнение изощренных требований закона о лоббировании (Lobbying Act) британским некоммерческим организациям приходится тратить массу времени и ресурсов. К такому выводу пришли эксперты авторитетного агентства nfpSynergy по итогам интервью, в которых приняли участие 19 специалистов НКО.
2) Может ли зависимый Третий сектор бороться за права граждан?! 7
Британский Совет по обеспечению независимости НКО-сектора (The Panel on the Independence of the Voluntary Sector) опубликовал очередной ежегодный доклад, в котором обсуждается способность некоммерческого сообщества защищать права и/или представлять интересы различных групп населения. Основной вывод заключается в том, что выполнение функции «голоса народа» становится для благотворительных организаций слишком сложной задачей.

III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ 8

1) Общественная польза продукции: пособие по оценке для многонациональных корпораций 8
Объединение двенадцати многонациональных корпораций выпустило «Руководство по оценке социальной ценности продукта» (Product Social Impact Assessment), которое открыло новые возможности для публичной демонстрации ответственности бизнеса и принятия решений с учетом интересов общества. Об истории создания, результатах тестирования и перспективах применения новой методики рассказывает директор по глобальному брендингу научно-производственного объединения DSM (Нидерланды) Йос ван Хаастрехт (Jos van Haastrecht).
2) Драйверы устойчивого развития: межсекторное партнерство и эффективные Советы директоров 9
Проблемы устойчивого развития имеют комплексный характер, и чтобы справиться с их решением, многие корпорации создают альянсы с государством, некоммерческим сектором, и даже со своими конкурентами. Данное наблюдение озвучено в отчете о результатах исследования, проведенного по инициативе Обозрения управленческой практики Бизнес-школы Слоуна (MIT Sloan Management Review; штат Массачусетс, США), консалтинговой организации The Boston Consulting Group и Глобального договора ООН (The UN Global Compact).
3) Корпоративное добровольчество: рекомендации для начинающих 10
Волонтерские программы являются уникальной разновидностью корпоративной благотворительности, открывающей работникам компаний широкие возможности для сотрудничества с НКО, и позволяющей бизнесу положительно влиять на качество жизни населения в местах деловой активности. Для тех, кто намерен освоить такой способ участия корпорации в жизни сообщества, эксперты американского онлайн ресурса Causecast подготовили несколько полезных советов.

IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ 11

1) Оценка не должна быть занятием для избранных 11
Оценочные исследования являются источником ценных сведений, способных существенно повысить эффективность социальных программ. Однако инвестиции в развитие оценки могут позволить себе лишь самые богатые и устойчивые организации. Об этой проблеме и способах ее решения рассказывает американский консультант Питер Йорк (Peter York).

V. СТРАТЕГИЯ 12

1) Укрепление потенциала экосистемы: новые задачи для фондов 12
Консалтинговая организация TCC Group (США) изучила опыт развития потенциала социальной сферы (capacity building) и озвучила серию рекомендаций, которые помогут институтам филантропии переключиться с поддержки отдельных организаций на экосистемный подход, предполагающий формирование новых компетенций, знаний и конструктивных взаимоотношений между разными группами стейкхолдеров.
2) Что такое «большие данные» и что с ними делать: рекомендации для фондов 13
Вопросы, касающиеся «больших данных» (big data), не сходят с повестки дня филантропического сообщества на протяжении нескольких лет, но ясности в отношении формирования и практического использования крупных информационных массивов до сих пор нет. Чтобы направить дискуссию в конструктивное русло, Рабочая группа специалистов по технологиям (TAG - Technology Affinity Group; США) провела конференцию, которая помогла фондам «сориентироваться на местности» и определить приоритеты на ближайшее будущее.

VI. ФИНАНСЫ 13

1) Благотворительные магазины предпочтительнее «раскрученных» торговых площадок 13
Британская консалтинговая организация nfpSynergy подвела итоги опроса, который показал, что по степени популярности благотворительные магазины не уступают таким известным виртуальным мега-маркетам, как eBay или Gumtree.
2) На заметку фандрайзеру: полезная информация о мотивации доноров 14
Ученые Калифорнийского университета (The University of California; г. Сан-Диего) провели серию исследований, которые помогут некоммерческим организациям лучше понять мотивацию доноров и правильно преподнести информацию о целевых аудиториях и накладных расходах.

VII. КОММУНИКАЦИИ 15

1) Перспективы некоммерческих цифровых стратегий - 2015 15
Американская сеть NTEN (The Nonprofit Technology Network) опубликовала отчет, посвященный стратегиям применения цифровых технологий, которые будут использоваться для создания общественных благ в ближайшем будущем. Документ подготовлен по итогам опроса, в котором приняли участие около 500 работников НКО-сектора.

VIII. ЛИДЕРСТВО и HR 15

1) Зарплата лидеров НКО стала скромнее, но об этом никто не знает 15
Авторитетные организации британского Третьего сектора провели ряд исследований, которые свидетельствуют о том, что НКО снижают зарплату управленцам высшего звена, чтобы сэкономить ресурсы и сохранить объем и качество социальных услуг. Однако эту самоотверженность почти никто не ценит, потому что важные сведения о доходах директоров либо не публикуются, либо тонут в потоке информации.

IX. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ 16
1) Экскурс в историю «преобразующих инвестиций» 16
Во всем мире Великобритания считается признанным лидером сферы «инвестиций, содействующих преобразованию общества» (impact investments). Об истории и особенностях развития данного направления рассказывают эксперты Бинес-школы Саида Оксфордского университета (Oxford University's Saïd Business School).

2) Сфере инвестиций, содействующих преобразованию общества, нужен собственный регулятор 17
Независимый инвестиционный фонд BSC (Big Society Capital / «Капитал Большого общества») рекомендует правительству Соединенного Королевства создать новый орган, который мог бы выполнять надзорные функции и регулировать вопросы, касающиеся поддержки социальных предприятий и практики «преобразующих инвестиций» (impact investing).
3) Сфере «преобразующих инвестиций» нужны доказательства эффективности и точные термины 18
Организация экономического сотрудничества и развития (OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development) опубликовала доклад, в котором говорится о том, что недостаток сведений об эффективности поддержанных проектов (evidence base) и отсутствие согласия в отношении терминов препятствуют развитию «инвестиций, содействующих преобразованию общества» (impact investing).

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ **19**

Кейс: Управленческие инструменты НКО-сектора 19
Экономические потрясения повысили требования к управленческой практике некоммерческих организаций, однако системных попыток изучить опыт и перспективы применения различных инструментов для выполнения социально значимых миссий до сегодняшнего дня не предпринималось. Это пробел восполнил «потребительский отчет», подготовленный американской консалтинговой организацией Bridgespan Group.

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) ОПТИМИСТИЧЕСКИЕ ВИДЫ НА БУДУЩЕЕ ДЛЯ АМЕРИКАНСКОЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ

Семейная школа филантропии Лилли, действующая на базе Университета Индианы (Lilly Family School of Philanthropy, The Indiana University), в сотрудничестве с консультантами фирмы Marts & Lunday (США) подготовила прогноз «Перспективы филантропии: 2015 и 2016 гг.» (The Philanthropy Outlook: 2015 & 2016). Основный вывод исследователей заключается в том, что в 2015 году объем пожертвований в США в среднем возрастет на 4,8%, а в 2016-ом - на 4,9%.

Эксперты Школы Лилли и Marts & Lundy проанализировали основные тенденции в сфере благотворительности и пришли к выводу, что в ближайшие два года различные источники финансирования будут поддерживать социальную сферу более активно: частные лица и семьи в 2015 году увеличат пожертвования на 4,4%, а в 2016 году – на 4,1% (с учетом инфляции), фонды - на 7,2% и 6,7% соответственно, корпорации – на 6% и 4,8%, а доходы от поддержки некоммерческих организаций по завещаниям возрастут на 2,7% и 6,3%. В отчете также говорится о том, что заметное повышение индивидуальных доходов и стоимости активов НКО, фондов и компаний с самой высокой степенью капитализации, входящих в индекс S&P 500, станет движущей силой роста, который превысит (1) среднегодовой показатель увеличения пожертвований в размере 3,1%, установившийся с начала Великой рецессии, а также (2) показатель в размере 3,8%, рассчитанный для периода с 1973 по 2013 гг. «Результаты исследования Philanthropy Outlook свидетельствуют о том, что ситуация в НКО-секторе продолжает оздоровляться, - отмечает Уна Осили (Una Osili), представитель Школы Лилли. – Несмотря на то что в последние годы волатильность в финансовом секторе и в других сегментах экономики превышала средние нормативы, общее улучшение экономической ситуации будет благоприятствовать филантропической деятельности и создавать для нее условия относительной стабильности». Такому прогнозу можно только порадоваться, однако этот оптимизм разделяют не все. Составители «Атласа пожертвований» (The Atlas of Giving), которые считают свою методику исследования более точной, но почему-то ее не публикуют, предрекают снижение общей суммы пожертвований на 3,2% (в 2015 году), объясняя данный вывод возможным повышением процентных ставок на фондовом рынке. А эксперты известного издания Nonprofit Quarterly, в свою очередь, утверждают, что зарплата граждан растет неравномерно, и самое большое увеличение доходов как всегда произойдет у самых состоятельных американцев, отдающих предпочтение самым крупным, известным и устойчивым некоммерческим организациям. При таком раскладе малым и средним НКО, скорее всего, достанется очень скромный и незначительный «кусок пирога». Но независимо от того, какой сценарий окажется верным, игрокам социальной сферы в любом случае стоит тщательно проработать предложения для доноров и позаботиться о построении конструктивных отношений со сторонниками и партнерами.

Источники:
(1) The Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/charitable-giving-to-increase-4.8-percent-in-2015-study-predicts?utm_campaign=news%7C2015-02-25
(2) Nonprofit Quarterly, https://nonprofitquarterly.org/philanthropy/25674-increases-in-charitable-giving-projected-but-where-will-that-money-land.html?utm_source=hs_email
(3) The Chronicle of Philanthropy, https://philanthropy.com/article/Giving-Is-Expected-to-Rise/227899

2) КОЛУМБИЯ: СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ БИЗНЕСА

В крупнейших городах Колумбии состоялись фокус-группы, в ходе которых Ассоциация корпоративных фондов (AFE – The Asociación de Fundaciones Empresariales) определила перспективы и проблемы развития филантропии частного сектора. В дискуссиях приняли участие представители семейных и корпоративных фондов (более 95%), государственных учреждений и некоммерческих организаций.

Эксперты AFE и консалтинговой организации SAANED for Philanthropy Advisory (Иордания) обобщили результаты фокус-групп и сделали следующие выводы:

- *Отчетливое представление о филантропии пока не сложилось.* Большинство участников считают филантропию проявлением щедрости и альтруизма – действием, которое не требует ответной отдачи и совершается из любви к человечеству. Многие готовы помогать нуждающимся, отдавая «рыбу, но не удочку» - без какого-либо стратегического взгляда на благотворительную практику. О социальных преобразованиях долгосрочного характера размышлял всего лишь один из 60 человек.
- *Частные социальные инвесторы стараются двигаться в ногу со временем.* Для описания своей социально значимой деятельности корпорации и семейные фонды использовали такие термины, как устойчивость, измеримый эффект (в некоторых случаях упоминались как социальные, так и финансовые результаты), планирование, стратегический подход, сотрудничество, инновации, и готовность к риску.
- *Социально ориентированная деятельность, предполагающая получение финансовой выгоды, воспринимается неоднозначно.* У всех участников сформировалось положительное отношение к «инвестициям, содействующим преобразованию общества» (impact investing), но что касается социального бизнеса - который, по сути, должен реинвестировать прибыль в свое развитие и/или в широкое распространение успешного опыта – то эта тема вызвала много споров.
- *Связь между филантропией и «преобразующими инвестициями» прослеживается, но очень слабо.* Четкое понимание того, что для построения лучшего общества нужны и важны оба подхода, продемонстрировали всего несколько человек. Они назвали филантропию и новую инвестиционную практику «взаимодополняющими направлениями», а группа из города Медельина рассказала о филантропических программах, которые улучшили результаты инвестиций в социальный бизнес на несколько порядков.
- *НКО и фонды не доверяют друг к другу.* Многие фонды выполняют программы самостоятельно, и лишь изредка предоставляют гранты некоммерческим организациям для выполнения отдельных работ или оказания конкретных видов услуг в рамках более крупных инициатив.
- *«Развитие территорий» является популярной и обсуждаемой темой.* Как правило, речь идет о программах муниципального уровня, в которых корпоративные фонды предстают в двух ипостасях - в роли посредников, привлекающих к сотрудничеству разных стейкхолдеров, а также в качестве инвесторов, вкладывающих ресурсы в развитие потенциала местных сообществ.
- *Переход от «корпоративной социальной ответственности» к «социальным инвестициям» завершится не ранее, чем через десять лет.* Точнее, этот переход уже происходит на протяжении последних десяти лет, но для воплощения идеи прозрачности, постановки оценочных процессов и конструктивного сотрудничества между государством и бизнесом требуется больше времени.

В целом можно сказать, что колумбийские фонды начинают играть заметную роль в развитии общества и при этом проявляют повышенный интерес к практике преобразующих инвестиций. Их основными приоритетами являются такие направления, как образование, миротворчество, социальная адаптация повстанцев и восстановление жизненного уклада в сельских поселениях.

Дискуссии, состоявшиеся в Боготе, Барранкилье, Кали и Медельине, являются частью большого исследования, которое проводится в Латинской Америке при поддержке фонда AVINA Foundation, Фонда Межамериканского банка (The Inter American Bank Foundation) и Всемирной инициативы по поддержке филантропических организаций WINGS (The Worldwide Initiative for Grantmaker Support).

Источник: Alliance magazine, http://www.alliancemagazine.org/blog/challenges-and-trends-in-private-social-investment-and-philanthropy-in-colombia/

II. GR

1) МЕРЫ ПО НАДЗОРУ ЗА ЛОББИСТАМИ ДОРОГО ОБХОДЯТСЯ ТРЕТЬЕМУ СЕКТОРУ

На выполнение изощренных требований закона о лоббировании (Lobbying Act) британским некоммерческим организациям приходится тратить массу времени и ресурсов. К такому выводу пришли эксперты авторитетного агентства nfpSynergy по итогам интервью, в которых приняли участие 19 специалистов НКО.

Согласно Закону о прозрачности лоббирования, проведении кампаний непартийными структурами и администрировании профсоюзов (The Transparency of Lobbying, Non-Party Campaigning and Trade

Union Administration Act), благотворительные организации, ежегодно расходующие на политические акции более 20 000 фунтов стерлингов, обязаны регистрироваться в Избирательной комиссии (The Electoral Commission) и в дальнейшем предоставлять информацию о своей работе[1]. При этом правила, разработанные для участников «деятельности политического характера» (каковой, в частности, может оказаться любая общественная кампания, отражающая интересы какой-либо группы населения), оказались настолько сложными, что НКО постоянно рискуют что-нибудь нарушить. Организациям приходится на ходу менять свои рабочие процессы и заниматься дополнительной бюрократией. Многие положения закона непонятны игрокам социальной сферы, и чтобы разобраться в ситуации, они вынуждены обращаться к юристам (и, соответственно, оплачивать их гонорары), консультироваться с коллегами, взаимодействовать с Избиркомом (ИК), разрабатывать новые внутренние политики и контролировать их исполнение. Желая повлиять на ход событий, команда nfpSynergy подготовила отчет, который информирует парламентариев о том, что новый закон отнимает у некоммерческих организаций слишком много времени и угрожает их репутации и бренду. Помимо этого, эксперты решили узнать, каким образом ИК работает с нарушителями. К счастью выяснилось, что в Избирком, безусловно, поступают жалобы на НКО, но среди них пока не было заявлений, требующих полномасштабного расследования. Это хорошие новости, но следует признать, что жизнь Третьего сектора с появлением закона стала более сложной и непредсказуемой. Поэтому представители экспертного и некоммерческого сообщества рассчитывают на то, что отчет nfpSynergy положит начало конструктивному диалогу с парламентом и правительством.

Источники:
(1) Civil Society Media Ltd,
http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/19057/charities_are_wasting_time_and_money_complying_with_crippling_and_overwhelming_lobbying_act_claims_research?utm_source=16%20February%202015%20Finance#.VOJaj4E1GrU&sref=https://delicious.com/evdokimova/2,favorite,digest
(2) nfpSynergy, https://nfpsynergy.net/blog/lobbying-act-waste-time?utm_source=nfpSynergy

2) МОЖЕТ ЛИ ЗАВИСИМЫЙ ТРЕТИЙ СЕКТОР БОРОТЬСЯ ЗА ПРАВА ГРАЖДАН?!

Британский Совет по обеспечению независимости НКО-сектора (The Panel on the Independence of the Voluntary Sector) опубликовал очередной ежегодный доклад, в котором обсуждается способность некоммерческого сообщества защищать права и/или представлять интересы различных групп населения. Основной вывод заключается в том, что выполнение функции «голоса народа» становится для благотворительных организаций слишком сложной задачей.

Правительство Великобритании признает тот факт, что НКО являются лучшими провайдерами жизненно важных услуг, и что они лучше всех осведомлены о потребностях уязвимых категорий населения. Поэтому действующий кабинет не возражает против развития инфраструктуры Третьего сектора и поддерживает исполнителей социальных программ. Проблема заключается в том, что государственные агентства воспринимают работу НКО как некое дополнение к собственной деятельности, и всячески сопротивляются проявлению самостоятельности. Следствием подобного отношения становится ограничение возможностей для проведения публичных кампаний, с помощью которых НКО на протяжении многих лет привлекали внимание общества к существующим проблемам и пытались влиять на социально-экономическую политику. Авторы отчета «Независимая миссия: добровольный сектор в 2015 году» (An independent mission: The voluntary sector in 2015) утверждают, что посягательства на свободу НКО со стороны министров и парламентариев с каждым годом приобретают все более неприкрытый и непримиримый характер[2]. Соглашение (известное как «The Compact»), заключенное в 1998 году между правительством и Третьим сектором с целью создания

---

[1] Особенности данного закона также обсуждаются в статье «**Недремлющее око Избиркома направлено на британский Третий сектор**», опубликованной в Дайджесте № 58 (4), апрель 2015 г. Архив: http://ep-digest.ru/

[2] С кратким обзором предыдущего отчета можно ознакомиться в статье «**Независимость британского НКО-сектора – 2014: экспертный прогноз**», Дайджест 46 (4), апрель 2014 г.

условий для беспрепятственного проведения общественных акций, практически не действует. Наступление на независимость некоммерческого мира воплотилось в жестких требованиях Закона о лоббировании (The Lobbying Act; 2014 г.)[3] и попытках воздействовать на несговорчивые НКО с помощью тендеров, которые все чаще распределяют заказы в пользу «самых лояльных» поставщиков социальных услуг. Чтобы воспрепятствовать усилению данных тенденций, члены Совета по независимости обратились к министру по делам гражданского общества Робу Уилсону (Rob Wilson) и главе теневого министерства Лизе Нэнди (Lisa Nandy) с целым рядом конструктивных предложений, которые помогут Третьему сектору сохранить свою ценность для общества и отстаивать интересы граждан всеми доступными способами. Данные предложения сформулированы в виде задач на ближайшее будущее:

- Укрепить и расширить национальные и местные диалоговые площадки, предназначенные для взаимодействия между властью и обществом;
- Сделать систему распределения государственных контрактов более объективной и прозрачной;
- Исключить организации социальной сферы из круга субъектов, на которых распространяет свое действие нашумевший Закон о лоббировании; и
- Обеспечить Комиссии по делам благотворительности (The Charity Commission) «подлинную политическую независимость».

Источники: Civil Society Media Ltd,
http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/19034/final_report_concludes_charity_sector_independence_has_continued_to_worsen?utm_source=11%20February%202015%20Finance#.VNu8V4E1GrU&sref=https://delicious.com/evdokimova/2,favorite,digest

http://www.civilsociety.co.uk/governance/blogs/content/19038/we_must_fight_for_the_sectors_independence_of_voice_or_risk_failing_those_in_poverty?utm_source=11%20February%202015%20Finance#.VNu8doE1GrU&sref=https://delicious.com/evdokimova/2,favorite,digest

III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

1) ОБЩЕСТВЕННАЯ ПОЛЬЗА ПРОДУКЦИИ: ПОСОБИЕ ПО ОЦЕНКЕ ДЛЯ МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ

Объединение двенадцати многонациональных корпораций выпустило «Руководство по оценке социальной ценности продукта» (Product Social Impact Assessment), которое открыло новые возможности для публичной демонстрации ответственности бизнеса и принятия решений с учетом интересов общества. Об истории создания, результатах тестирования и перспективах применения новой методики рассказывает директор по глобальному брендингу научно-производственного объединения DSM (Нидерланды) Йос ван Хаастрехт (Jos van Haastrecht).

- *Первичная проверка методики.* В 2013 году консалтинговая организация сферы устойчивого развития PRé Sustainability со штаб-квартирой в Нидерландах организовала межотраслевой круглый стол по разработке социальных показателей продукта, отвечающих потребностям разных субъектов рынка (The Roundtable for Product Social Metrics). В ходе пилотной проверки новой методологии[4] компании-первопроходцы (BMW, DSM, Steelcase и другие МНК) выявили возможности для улучшения продукции и стали уделять больше внимания интересам разных групп стекхолдеров. «Мы стремимся повысить качество жизни конечных потребителей, улучшаем условия труда наших сотрудников, и совершенствуем практику работы с организациями, входящими в цепочку создания ценности», - так охарактеризовала смысл эксперимента Якобине Дас Гупта (Jacobine Das Gupta), руководитель инновационного проекта компании DSM «Люди+» (People+).

---

[3] Подробнее читайте об этом в статье «**Меры по надзору за лоббистами дорого обходятся Третьему сектору**».

[4] С кратким описанием документа также можно ознакомиться в статье «**Уникальная методика для оценки полезности продукта**», вошедшей в Специальный выпуск дайджеста «Создание общей ценности» № 3, февраль 2015 г. Архив: http://ep-digest.ru/

- *Вклад пилотных оценочных исследований в пропаганду экологического подхода к созданию продукции.* Практическая польза оценки, отражающая «экологические намерения» корпораций, хорошо просматривается на примере компании Steelcase - признанного мирового лидера в сфере производства офисной мебели. С помощью показателей социальной эффективности команда организации смогла продемонстрировать связь между «комфортом» и «благополучием» потребителей; ускорила процессы экодизайна; и привлекла поставщиков, которые предлагают материалы высокого качества (такие, например, как полиамид Akulon® от компании DSM).
- *Возможности для бизнеса.* Для большинства компаний оценка общественной ценности продукта до сегодняшнего дня являлась большой загадкой, но это обстоятельство не мешает компаниям осваивать и дорабатывать инструмент ускоренными темпами. Такое развитие событие очень радует создателей методики, которая помогает корпорациям снижать риски, гибко реагировать на запросы стейкхолдеров и расширять аудиторию лояльных потребителей.
- *Святой Грааль?* «Заглядывая вперед, я понимаю, что нам еще предстоит устранить разрыв между научными исследованиями и реальными потребностями различных отраслей экономики… Данное пособие не стоит расценивать как окончательный вариант методики… Это всего лишь очередной виток эволюции, еще один шаг к измерению социальной эффективности на всех этапах жизненного цикла продукции», - так обозначил место новой методики в жизни корпораций эксперт компании Steelcase Себастьян Цинк (Sébastien Zinck).

Источник: Sustainable Brands,
http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/new_metrics/ren%C3%A9e_morin/industry_leaders_weigh_methodology_measuring_products_social_?utm_source=newsletter

2) ДРАЙВЕРЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: МЕЖСЕКТОРНОЕ ПАРТНЕРСТВО И ЭФФЕКТИВНЫЕ СОВЕТЫ ДИРЕКТОРОВ

Проблемы устойчивого развития имеют комплексный характер, и чтобы справиться с их решением, многие корпорации создают альянсы с государством, некоммерческим сектором, и даже со своими конкурентами. Данное наблюдение озвучено в отчете о результатах исследования, проведенного по инициативе Обозрения управленческой практики Бизнес-школы Слоуна (MIT Sloan Management Review; штат Массачусетс, США), консалтинговой организации The Boston Consulting Group и Глобального договора ООН (The UN Global Compact).

В отчете «Объединение усилий: сотрудничество и лидерство во имя устойчивого развития» (Joining Forces: Collaboration and Leadership for Sustainability) говорится о том, что различные виды сотрудничества, как правило, преследуют несколько целей: это разработка единых стандартов и подходов к решению социальных / экологических проблем; активизация обмена опытом с внешними стейкхолдерами; консолидация ресурсов с целью влияния на социально-экономическую политику; и формирование совместных инвестиционных пулов, позволяющих снижать риски и расходы. Компания Intel, например, за период с 2001 года вложила 500 млн долларов в программы и проекты, позволяющие юным жителям удаленных территорий реализовать право на качественное образование. Чтобы обеспечить высокую отдачу от этих инициатив, корпорация выстраивает партнерские отношения с издательскими домами, исследователями и профессиональными объединениями учителей. Аналогичным образом действует немецкая химическая компания BASF, которая стремится решить глобальную проблему недоедания в сотрудничестве с Всемирным альянсом по повышению качества питания (The Global Alliance for Improved Nutrition), правительственными структурами и органами власти муниципального уровня. Подобные примеры из практики свидетельствуют о том, что участие корпораций в устойчивом развитии постепенно отходит от устаревшей модели, которая нередко противопоставляла социальную деятельность бизнеса неэффективным действиям правительства, и приобретает форму совместных стратегических инициатив, стимулирующих развитие новых рынков. В такую работу пока вовлечены менее половины опрошенных компаний (47%), и в этой группе всего лишь 30% респондентов оценили полученный опыт как «вполне» или «очень» успешный. А что касается позиции советов директоров (СД), то степень их активности тоже оставляет желать лучшего: 86% управленцев ждут от своих СД энергичных действий, а на деле

вопросы устойчивого развития «умеренно волнуют» чуть более 40% высших руководящих органов. Зато немногочисленные компании с прогрессивными СД практически всегда сообщают о больших успехах. Известный производитель обуви Timberland, например, работает в постоянном контакте с Рабочей группой по вопросам изготовления кожаных изделий (The Leather Working Group), которая следит за тем, чтобы кожа поступала с экологически чистых предприятий, и тем самым укрепляет репутацию компании. А Гражданская коалиция сферы производства электроники EICC (The Electronic Industry Citizenship Coalition) помогает корпорациям создавать цепочки поставок с учетом принципов социальной ответственности. Авторы отчета отмечают, что успех подобных альянсов зависит от внутренней готовности корпораций к сотрудничеству, способности вовлеченных субъектов «договариваться о терминах», наличия стратегий запуска и выхода, а также от структуры партнерства.

Источник: Sustainable Brands, http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/collaboration/mike_hower/study_businesses_strengthening_sustainability_through_collab?utm_source=newsletter

3) КОРПОРАТИВНОЕ ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО: РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ

Волонтерские программы являются уникальной разновидностью корпоративной благотворительности, открывающей работникам компаний широкие возможности для сотрудничества с НКО, и позволяющей бизнесу положительно влиять на качество жизни населения в местах деловой активности. Для тех, кто намерен освоить такой способ участия корпорации в жизни сообщества, эксперты американского онлайн ресурса Causecast подготовили несколько полезных советов.

- *Выберите для своих сотрудников социально значимую инициативу, либо… не выбирайте.* Есть два пути: (1) направить сотрудников в благотворительную организацию, которую поддерживает компания; или (2) предоставить людям свободу выбора. Идеальная ситуация – это когда общественно полезная деятельность бизнеса учитывает интересы как самой компании, так и ее работников. Поэтому обязательно посовещайтесь с коллективом - проведите небольшой опрос или анкетирование.
- *Выберите подходящую НКО.* Очень важно, чтобы содержание и масштабы деятельности НКО соответствовали интересам, целям и размерам компании. Крупной корпорации целесообразно сотрудничать с крупной НКО, которая может привлечь множество добровольцев, а небольшому бизнесу вполне подойдет малая или средняя организация. Помимо этого, если компания, например, занимается производством спортивной одежды, то поддержка баскетбольной лиги будет для нее вполне обоснованным и понятным выбором.
- *Разработайте план действий.* В добровольческой программе участвуют несколько организаций и множество людей. Поэтому вам потребуется подробный план работы, который поможет скоординировать действия всех вовлеченных сторон и не упустить из вида важные детали.
- *Тщательно продумайте систему стимулов*, которая, в частности, может включать такие способы повышения мотивации, как софинансирование пожертвований, учет добровольческих часов в качестве рабочего времени, а также - в качестве обязательного компонента - поддержку инициативы со стороны руководства, без которой коллектив не будет воспринимать программу как нечто действительно важное для работодателя и сотрудников организации.
- *Правильно подбирайте инструментарий.* Чтобы инициатива работала «как часы», менеджерам нужны управленческие инструменты, соответствующие особенностям и специфике программы. Это могут быть простые таблицы в формате Excel, предназначенные для учета отработанных добровольческих часов; программное обеспечение для ежемесячных благотворительных отчислений с заработной платы; методики расчетов, необходимые для софинансирования пожертвований; процедуры сбора / анализа данных и формы отчетности.
- *Оценивайте результаты.* Разработайте промежуточные и конечные показатели успеха и следите за прогрессом. Анализируйте характер и масштабы воздействия инициативы на сообщество, оценивайте пользу для некоммерческой организации и ее благополучателей, а также для корпорации и ее сотрудников.

- *Публикуйте истории успеха*. Чтобы повысить популярность программы и проинформировать внешних стейкхолдеров о вкладе компании в развитие общества, создавайте контент, включающий «истории из жизни» (фото, видео, текстовые материалы), и размещайте эти сведения на открытых ресурсах. Вовлекая работников в социальные преобразования, покажите, «каким образом» и «в какой мере» может измениться жизнь целевых групп населения. Такая информация укрепляет авторитет организации среди местных жителей, и помогает компании привлечь и сохранить ценные кадры.

Источник: Causecast, http://www.causecast.com/blog/7-steps-to-success-with-corporate-volunteerism/?utm_source=hs_email

IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) ОЦЕНКА НЕ ДОЛЖНА БЫТЬ ЗАНЯТИЕМ ДЛЯ ИЗБРАННЫХ

Оценочные исследования являются источником ценных сведений, способных существенно повысить эффективность социальных программ. Однако инвестиции в развитие оценки могут позволить себе лишь самые богатые и устойчивые организации. Об этой проблеме и способах ее решения рассказывает американский консультант Питер Йорк (Peter York).

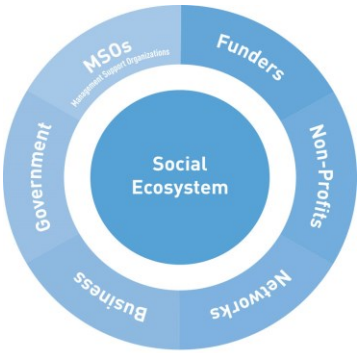
- *Оценка – роскошь?* Чтобы оценка стала подлинным ресурсом развития, она должна занять достойное место в жизни большинства субъектов социальной сферы. Но сегодняшняя ситуация такова, что в это важное направление вкладывают ресурсы не более 3-5% филантропических институтов и примерно столько же некоммерческих организаций с надежными источниками финансирования. Они разрабатывают самые современные виды оценочного дизайна, учитывающие интересы широкого круга стейкхолдеров (включая конечных благополучателей), и применяют полученную информацию для повышения «КПД» программ и проектов. Однако даже самые прогрессивные открытия и улучшения не изменят общего ландшафта социальных преобразований, пока оценка не станет постоянной практикой множества игроков. Чтобы повлиять на ход событий, эксперты и консультанты создали компанию Algorhythm (США), которая стремится вывести оценочную деятельность за рамки «элитного клуба».
- *Применение принципов «экономики взаимопомощи» (sharing economy) в сфере оценки социальных инициатив*. Чтобы «подорвать» неэффективную систему, г-н Йорк предлагает взять на заметку бизнес-модель «райдшеринга» (ridesharing) от компании Uber, которая превращает обычных пассажиров в попутчиков или даже в профессиональных водителей. Данная технология опирается на сетевые ресурсы, единую базу данных и общую платформу для обучения пользователей. Ее смысл заключается в том, что люди получают качественный сервис по доступной цене, оплачивая транспортные услуги «вскладчину». Следуя данному примеру, объединение Algorhythm тоже разработало технологическую платформу, устраняющую множество препятствий для развития оценки посредством публикации показателей эффективности для разных сегментов деятельности, сравнительных данных для похожих программ, методик сбора сведений, техник взаимодействия с разными группами благополучателей и т.д. Помимо этого, в ближайшее время состоится запуск систем iLearning Systems, с помощью которых провайдеры разных видов социальных услуг смогут приступить к постановке оценочных процессов, затрачивая на этот компонент деятельности не более 1% годового бюджета - от 500 до 1 500 долларов. Это вполне приемлемая сумма, которую может себе позволить любая, даже самая небольшая НКО. Для сравнения: согласно последним данным профессиональной сети Innovation Network (США), расходы организаций на оценочную практику в среднем составляют от 5% до 10% годового бюджета. Снижая уровень необходимых расходов на несколько пунктов, команда Algorhythm планирует добиться того, чтобы учреждения социальной сферы смогли в массовом порядке запустить и/или модернизировать процессы оценки, освоить перспективные модели консультаций со стейкхолдерами, и составлять отчеты, ориентируясь на запросы потребителей информации.

Источник: Markets for Good, http://www.marketsforgood.org/uber-holds-the-key-to-disrupting-our-impact-measurement-elitism/

V. СТРАТЕГИЯ

1) УКРЕПЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛА ЭКОСИСТЕМЫ: НОВЫЕ ЗАДАЧИ ДЛЯ ФОНДОВ

Консалтинговая организация TCC Group (США) изучила опыт развития потенциала социальной сферы (capacity building) и озвучила серию рекомендаций, которые помогут институтам филантропии переключиться с поддержки отдельных организаций на экосистемный подход, предполагающий формирование новых компетенций, знаний и конструктивных взаимоотношений между разными группами стейкхолдеров.



- *Культивируйте стремление грантмейкеров к повышению собственного организационного потенциала.* Авторы доклада «Развитие потенциала 3.0: как укрепить социальную экосистему» (Capacity Building 3.0: How to Strengthen the Social Ecosystem) отмечают, что финансирующим организациям следует критически взглянуть на собственную деятельность и осознать, что им нужны не только программные стратегии, но и стратегии формирования компетенций, необходимых для эффективного выполнения программ. Вклад в этот процесс со стороны других субъектов экосистемы (таких как региональные объединения грантмейкеров, Совет фондов / Council on Foundations и т.д.) может заключаться в совместном поиске возможностей для улучшения практики фондов.
- *Определяйте стратегические роли доноров с учетом контекста.* Институты филантропии должны определять свои цели, задачи и показатели успеха, руководствуясь отчетливым представлением о точках пересечения интересов с другими игроками, а также о собственных ресурсах влияния на социально-экономическую политику.
- *Используйте информацию в стратегических целях.* Фонды всегда находятся в центре событий экосистемы и постоянно взаимодействуют со всеми причастными сторонами. Благодаря такой уникальной диспозиции они обладают информацией о потребностях и возможностях разных субъектов, и могут применять эти сведения для совершенствования практики в конкретных сегментах деятельности.
- *Создавайте условия, при которых НКО смогут оценивать и формулировать свои потребности.* Например, если речь идет о компетенциях, то следует прояснить, «зачем» они нужны: для обеспечения финансовой стабильности? для повышения качества программ? для формирования социального капитала? и т.д. Вариантов может быть множество. Но каждая организация должна точно обозначить свои потребности, а доноры – проявить добрую волю и оказать адекватную поддержку.
- *Не ограничивайтесь развитием навыков – укрепляйте институциональный потенциал.* Доноры должны признать, что для создания устойчивых и влиятельных институтов недостаточно техник фандрайзинга: некоммерческим организациям нужен авторитет в сообществе, «проактивный» совет директоров, отлаженная система управления ресурсами, и умение строить отношения с донорами, партнерами и благополучателями.
- *Осваивайте роль надежного партнера.* Фондам следует возглавить обучающую деятельность (в том числе, с участием консультантов и экспертов), в ходе которой НКО смогут формировать представление о желаемых результатах, показателях успеха и знаниях / ресурсах, необходимых для решения поставленных задач.

Ценность данных рекомендаций заключается в том, что они помогают филантропическим организациям взглянуть на отношения с некоммерческим сообществом с разных ракурсов и направить новые знания на разработку гибких сценариев, позволяющих разным игрокам социальной экосистемы находить точки соприкосновения и действовать сообща.

Источник: The National Committee for Responsive Philanthropy, http://ncrp.org/publications/responsive-pubs/rp-archive/responsive-philanthropy-winter-2014-15/relational-capacity-building-in-philanthropy

2) ЧТО ТАКОЕ «БОЛЬШИЕ ДАННЫЕ» И ЧТО С НИМИ ДЕЛАТЬ: РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ФОНДОВ

Вопросы, касающиеся «больших данных» (big data), не сходят с повестки дня филантропического сообщества на протяжении нескольких лет, но ясности в отношении формирования и практического использования крупных информационных массивов до сих пор нет. Чтобы направить дискуссию в конструктивное русло, Рабочая группа специалистов по технологиям (TAG - Technology Affinity Group; США) провела конференцию, которая помогла фондам «сориентироваться на местности» и определить приоритеты на ближайшее будущее.

Участники группы TAG предложили коллегам исходить из того, что, во-первых, данные сферы филантропии пока не очень «большие», но, скорее, «малые» или «средние»; и, во-вторых, организации еще не научились собирать, использовать и распространять ценные сведения как среди своих подразделений и команд, так и в масштабах всего сектора. Опираясь на эти тезисы, делегаты конференции пересмотрели определение «больших данных» (БД), и решили толковать этот термин как «движение», нацеленное на более активное освоение цифровых технологий, использование современных методов управления информацией, и применение достоверных сведений для повышения эффективности грантовых программ. Выполнение задач, перечисленных в этом рабочем определении, поможет фондам пересмотреть свою роль в процессе развития БД и существенно изменить подходы к построению партнерских отношений внутри сектора. Наглядным примером подобной практики является концепция сбора количественной и качественной информации о результатах некоммерческих проектов, «встроенная» в систему управления грантами Фонда Джеймса Ирвина (The James Irvine Foundation; США). Сведения, которые формируют и вносят в систему программные специалисты, помогают управленцам высшего звена и внешним стейкхолдерам оценивать изменения, происходящие в обществе благодаря деятельности фонда, и корректировать программы с учетом полученного опыта. Делегаты конференции также отметили, что воплощение в жизнь идеи БД будет совершенствовать подходы к публичной отчетности и усиливать прозрачность финансирующих организаций. Об этом свидетельствует увеличение численности сторонников таких инициатив, как Glasspockets («Стеклянные карманы») и Reporting Commitment («Обязательства по отчетности»), которые занимаются сбором информации о подотчетности фондов и сведений о грантах, предоставленных институтами филантропии в рамках разных тематических направлений и в разных географических регионах. И еще один перспективный сценарий, которым могут воспользоваться фонды, заключается в более активном применении «интерфейсов прикладного программирования» (APIs - Application Programming Interfaces), обеспечивающих взаимодействие (установление связей и обмен данными) между различными информационными системами. Например, с помощью API Фонд Уильяма и Флоры Хьюлетт (The William and Flora Hewlett Foundation) смог подключиться к Системе проверки сведений о некоммерческих организациях, созданной агентством Guidestar (Charity Check system), и освободил своих сотрудников от необходимости ввода данных о соискателях и получателях финансовой поддержки. В целом можно сказать, что реализация перечисленных мер будет способствовать обмену актуальными сведениями в режиме реального времени и поможет фондам получать максимальную отдачу от вложенных ресурсов.

Источники: Glasspockets, http://blog.glasspockets.org/2014/12/davis-3122014.html?utm_source=feedburner

VI. ФИНАНСЫ

1) БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ МАГАЗИНЫ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЕЕ «РАСКРУЧЕННЫХ» ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДОК

Британская консалтинговая организация nfpSynergy подвела итоги опроса, который показал, что по степени популярности благотворительные магазины не уступают таким известным виртуальным мега-маркетам, как eBay или Gumtree.

Около 1 000 человек в возрасте 16 лет и старше изучили список ходовых товаров и ответили на вопрос о том, где они покупают каждый из перечисленных видов продукции – в благотворительных магазинах (БМ) или в интернет-маркетах (ИМ). В результате оказалось, что БМ набрали более

значительное количество баллов практически по каждому наименованию, включая такие виды товаров, как одежда, DVD и книги. Большинство респондентов (81%) посещали БМ в течение 12 месяцев, предшествующих опросу, и составили об этих магазинах «в целом положительное» мнение. Хотя нашлись и те, кто счел БМ «старомодными» (15%), а цены в этих магазинах – «завышенными» (12%). В противовес подобным отзывам примерно столько же людей назвали БМ «замечательными» и «современными» (12% и 13% соответственно). «СМИ и торговые компании нередко обвиняют благотворительные магазины в попытке 'захвата главных улиц'. Однако наш опрос показал, что британская публика любит БМ, и считает их важной частью местной инфраструктуры, - пояснил глава аналитического подразделения nfpSynergy Киан Мерфи (Cian Murphy). – Тот факт, что люди приобретают большую часть товаров не в ИМ, а в местном БМ, означает лишь то, что благотворительная розница смогла заявить о себе как о самостоятельном секторе, имеющим полное право присутствовать на центральных улицах. Некоммерческие организации должны гордиться своими магазинами, а не извиняться за их существование».

Источник: Civil Society Media Ltd, http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/19134/charity_shops_more_popular_than_ebay_according_to_new_report?utm_source=27%20February%202015%20Finance

2) НА ЗАМЕТКУ ФАНДРАЙЗЕРУ: ПОЛЕЗНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О МОТИВАЦИИ ДОНОРОВ

Ученые Калифорнийского университета (The University of California; г. Сан-Диего) провели серию исследований, которые помогут некоммерческим организациям лучше понять мотивацию доноров и правильно преподнести информацию о целевых аудиториях и накладных расходах.

- *Административные расходы.* В рамках первого исследования студентам университета представился шанс пожертвовать 100 долларов одной из двух организаций - (1) той, которая не планирует административных расходов и полностью использует средства для выполнения программ, либо (2) той, которая частично покрывает накладные расходы за счет ресурсов, поступивших от других доноров. После подведения итогов выяснилось, что первый вариант оказался намного привлекательнее второго.

  На следующем этапе ученые разослали 40 000 писем с предложением поддержать образовательное учреждение (название организации не сообщалось). Варианты использования ресурсов были те же, что и в предыдущем эксперименте. Получатели писем (которые в течение последних пяти лет поддерживали похожие инициативы) отдали предпочтение сценарию без накладных расходов (94%), а общая сумма пожертвований составила 13 220 долларов, превысив в два раза результат контрольной группы (8 040 долларов).
- *Трогательные истории.* Группе № 1 продемонстрировали фотографию голодающей девочки, которая проживает в одной из развивающихся стран, а Группе № 2 показали не только фото, но также сообщили о том, что от голода страдают миллионы других детей. В итоге пожертвования второй группы оказались более щедрыми. А Группа № 3, получившая фото ребенка, которому можно помочь, вместе с фотографиями детей, которым помочь невозможно, пожертвовала меньше всех. Психолог Пол Словик (Paul Slovic) пояснил, что благотворительные намерения третьей группы погасило ощущение безысходности.

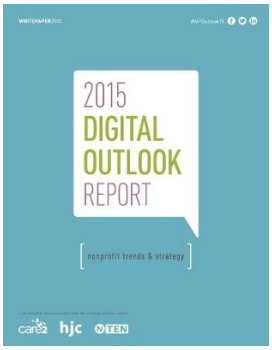
Исследователи отметили, что во всех эпизодах донорам приходилось бороться с противоречивыми чувствами. Это значит, что при наличии убедительных аргументов со стороны фандрайзеров люди могли бы сделать иной выбор. Руководитель исследования Ури Гнизи (Uri Gneezy) надеется на то, что полученные сведения помогут благотворительным организациям привлекать ресурсы, проявляя в отношениях с потенциальными сторонниками гибкость и такт: «Попытайтесь объяснить, зачем нужны накладные расходы, но никогда не говорите донорам, что они в чем-то неправы. Ищите решения, благодаря которым люди почувствуют себя счастливее».

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Studies-Detail-How-Operating/150027/

VII. КОММУНИКАЦИИ

1) ПЕРСПЕКТИВЫ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ЦИФРОВЫХ СТРАТЕГИЙ - 2015

Американская сеть NTEN (The Nonprofit Technology Network) опубликовала отчет, посвященный стратегиям применения цифровых технологий, которые будут использоваться для создания общественных благ в ближайшем будущем. Документ подготовлен по итогам опроса, в котором приняли участие около 500 работников НКО-сектора.



Авторы отчета «Взгляд на перспективы цифровых технологий в 2015 году» (2015 Digital Outlook Report) отмечают, что разработка «цифровых стратегий» (digital strategy) является для некоммерческих организаций задачей номер один, однако многие НКО не в состоянии обеспечить данное направление необходимым инструментарием, квалифицированными кадрами и иными ресурсами. Чаще всего субъекты социального сектора жалуются на отсутствие специалистов (об этом сообщили 74% респондентов), дефицит средств (63%) и ограниченные возможности для развития компетенций (40%). Более половины опрошенных (56,8%), среди которых в основном оказались малые и средние НКО со скромными бюджетами, пояснили, что им не хватает финансов и знатоков информационно-коммуникационных технологий. Для таких организаций эксперты NTEN озвучили четыре характеристики малозатратного, но результативного взаимодействия с донорами - это ориентация на конкретную аудиторию, продуманный план действий, качественный контент, и адекватный инструментарий. А что касается стратегических решений, существенно влияющих на будущее организации, то к таковым относятся: (a) освоение инструментов веб-аналитики для оценки эффективности различных техник работы в виртуальном пространстве; (b) формирование команд, вовлекающих сотрудников разных подразделений в процессы согласования контента и каналов коммуникации; (c) разработка и обновление карты веб-ресурсов, обеспечивающей использование инфографики и видео/фото-материалов для достижения социально значимых целей; и (d) постоянный контроль за общением с потенциальными и действующими донорами, начиная с первого контакта. «Многие советы, озвученные в отчете, призывают к тому, чтобы сотрудники НКО активно участвовали в разработке цифровых стратегий, стремились модернизировать подходы к общению с внешним миром, и не упускали возможностей для оптимизации онлайн процессов. При этом важно понимать, что данные стратегические действия не всегда нуждаются в дополнительном финансировании и не всегда приводят к увеличению расходов на приобретение новых инструментов», - так разъяснила смысл рекомендаций руководитель NTEN Эми Сэмпл Вард (Amy Sample Ward).

Источники:
(1) PR Newswire, http://www.prnewswire.com/news-releases/new-report-offers-seven-steps-for-nonprofit-digital-strategy-success-in-2015-300035007.html
(2) The Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/integration-focus-of-nonprofit-digital-strategy-report-finds?utm_campaign=news%7C2015-02-17

VIII. ЛИДЕРСТВО И HR

1) ЗАРПЛАТА ЛИДЕРОВ НКО СТАЛА СКРОМНЕЕ, НО ОБ ЭТОМ НИКТО НЕ ЗНАЕТ

Авторитетные организации британского Третьего сектора провели ряд исследований, которые свидетельствуют о том, что НКО снижают зарплату управленцам высшего звена, чтобы сэкономить ресурсы и сохранить объем и качество социальных услуг. Однако эту самоотверженность почти никто не ценит, потому что важные сведения о доходах директоров либо не публикуются, либо тонут в потоке информации.

Опрос «Оплата труда - 2014», проведенный Ассоциацией руководителей добровольных объединений (ACEVO - The Association of Chief Executives of Voluntary Organisations) в сотрудничестве с Фондом поддержки благотворительных организаций CAF (The Charities Aid Foundation) показал, что средний

заработок лидеров НКО в 2014 финансовом году снизился на 9 % (на 5 000 фунтов стерлингов) – с 60 000 до 55 000 фунтов. Самая высокая зарплата была зафиксирована в Лондоне (68 000 фунтов), а самая низкая – в Уэльсе (37 849 фунтов). Разница в оплате труда мужчин и женщин по сравнению с предыдущим годом тоже стала иной: теперь женщины получают зарплату, которая на 16,3% ниже доходов мужчин, а раньше данный показатель составлял 18,6%. Эти цифры получены по итогам обработки данных, предоставленных исполнительными директорами (572 респондента) и председателями высших руководящих органов НКО (64 участника опроса). Происходящие изменения свидетельствуют о том, что в трудные времена НКО делают все возможное, чтобы снизить затраты на административные нужды и высвободить средства для программ и услуг. Однако общественность по-прежнему слишком мало знает об особенностях работы благотворительных организаций, и не имеет представления о подходах НКО к оплате труда руководителей. Данное обстоятельство, в частности, обсуждалось в отчете, опубликованном Национальным советом добровольных объединений (NCVO - The National Council of Voluntary Organisations) еще в апреле 2014 года. Авторы этого документа посоветовали некоммерческим организациям размещать информацию о количестве сотрудников с окладом выше 60 000 фунтов «на расстоянии двух кликов» от главной страницы веб-сайта, и озвучили ряд других рекомендаций по усилению прозрачности[5]. Однако с тех пор мало что изменилось: инструкциями экспертов NCVO воспользовались лишь четыре из ста организаций, входящих в «Индекс НКО-100» (The Charity 100 Index) от журнала Charity Finance. Менее трети опрошенных НКО (31 организация) упоминают информацию о зарплате только в годовых отчетах, а шесть из ста НКО даже не публикуют ссылки на полные версии отчетов. По мнению представителя NCVO Карла Уальдинга (Karl Wilding), недостаточное внимание к вопросам «правильной подачи» важных сведений является большой стратегической ошибкой, поскольку на протяжении последних двух лет СМИ постоянно критикуют лидеров НКО за высокие доходы. Тем не менее, г-н Уальдинг не теряет надежды на лучшее, и предполагает, что в 2015 году численность НКО, осознающих значение прозрачности, заметно возрастет. Этому должна поспособствовать разъяснительная деятельность профессиональных объединений Третьего сектора и Комиссии по делам благотворительности (The Charity Commission).

Источники: Civil Society Media Ltd,
http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/19052/charity_sector_chief_executive_pay_falls_by_9_per_cent_over_year?utm_source=16%20February%202015%20Finance#.VOJa3YE1GrU&sref=https://delicious.com/evdokimova/2,favorite,digest

http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/18981/three_out_of_100_top_uk_charities_follow_ncvo_guidelines_on_exec_pay?utm_source=2%20February%202015%20Finance#.VNBvoYH92rU&sref=https://delicious.com/evdokimova/2,favorite,digest

IX. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

1) ЭКСКУРС В ИСТОРИЮ «ПРЕОБРАЗУЮЩИХ ИНВЕСТИЦИЙ»

Во всем мире Великобритания считается признанным лидером сферы «инвестиций, содействующих преобразованию общества» (impact investments). Об истории и особенностях развития данного направления рассказывают эксперты Бизнес-школы Саида Оксфордского университета (Oxford University's Saïd Business School).

Активное развитие новой практики началось в 2000 году с создания Целевой рабочей группы по социальным инвестициям (Social Investment Task Force), которую возглавил основоположник венчурной филантропии Сэр Рональд Коэн (Sir Ronald Cohen). На данном этапе эволюции в Соединенном Королевстве появились первые специализированные фонды, Финансовая ассоциация развития сообществ (The Community Development Finance Association), схема «социальных облигаций» (social impact bonds) и законодательство, регулирующее деятельность «компаний общественных интересов» (community interest companies). В целом можно сказать, что до 2011 года игроки сферы «преобразующих инвестиций» (ПИ) занимались формированием рыночной инфраструктуры при активной

[5] Некоторые выводы данного отчета также обсуждаются в статье «**Избирательная прозрачность британских НКО**», вошедшей в Дайджест № 58 (4), апрель 2014 г. Архив: http://ep-digest.ru/

поддержке со стороны государства, и в 2012 году эта деятельность увенчалась созданием крупного рыночного посредника – оптового инвестиционного банка Big Society Capital (BSC; «Капитал Большого общества»). Некоторые критики утверждают, что такие крупные структуры, как BSC, не осознают потребностей социальных предприятий, и в основном заботятся об интересах инвесторов. Это, безусловно, существенный недостаток, но для развивающегося сегмента рынка такая «асимметрия» является вполне естественным феноменом. Практика показывает, что для построения сложных, инновационных рыночных систем требуется не менее 20 лет. В связи с этим, эксперты рекомендуют субъектам рынка настроиться на долгую работу и, в частности, сконцентрировать усилия на расширении сетей, формировании понятийного аппарата, поиске инновационных идей, и на разработке единых показателей эффективности и стандартов добросовестной практики. На проверку различных моделей ПИ уйдет еще не один год, но чтобы ускорить этот процесс, BSC вкладывает в экспериментальную деятельность значительные ресурсы. Заглядывая вперед, можно сказать, что для дальнейшего прогресса необходимо вовлекать экспертов и практикующих специалистов в разработку законодательства, стимулировать развитие социального предпринимательства, культивировать и расширять аудиторию социальных инвесторов, и не скупиться на исследования и обобщение успешного опыта. Жизнеспособность британского рынка социальных финансов будет зависеть от разнообразия состава основных игроков (diversity), наличия эффективных механизмов ПИ, и упорства всех причастных сторон, которые стремятся повлиять на ход событий.

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

2) СФЕРЕ ИНВЕСТИЦИЙ, СОДЕЙСТВУЮЩИХ ПРЕОБРАЗОВАНИЮ ОБЩЕСТВА, НУЖЕН СОБСТВЕННЫЙ РЕГУЛЯТОР

Независимый инвестиционный фонд BSC (Big Society Capital / «Капитал Большого общества») рекомендует правительству Соединенного Королевства создать новый орган, который мог бы выполнять надзорные функции и регулировать вопросы, касающиеся поддержки социальных предприятий и практики «преобразующих инвестиций» (impact investing).

Фонд Big Society Capital опубликовал документ «Чем лучше финансирование, тем лучше общество: приоритетные направления политики в период всеобщих выборов 2015 года и на дальнейшую перспективу» (Better Finance, Better Society: Policy Priorities for Social Investment for the 2015 General Election and Beyond), призывающий правительство Великобритании к созданию Комиссии по вопросам социальной экономики (The Social Economy Commission). Предполагается, что новый орган будет работать в тесном сотрудничестве с Комиссией по делам благотворительности (The Charity Commission) и сможет консолидировать «разобщенное регулирование», затрагивающее деятельность кооперативов, муниципальных обществ взаимопомощи (community benefit societies), компаний общественных интересов (community interest companies) и программ социальных облигаций (social impact bonds). А что касается приоритетов и основных задач, на которых должно сконцентрировать усилия данное учреждение, то авторы доклада сформулировали их следующим образом:

- Усилить агитацию, направленную на вовлечение сотрудников корпораций в «социальные пенсионные программы» (social pensions), поддерживающие малоимущих пожилых граждан;
- Исключить «преобразующие инвестиции» (ПИ) из списка практик, на которые распространяют свое действие «правила продвижения финансовых продуктов / услуг» (financial promotions), ограничивающие участие рядовых граждан в финансировании социальных программ;
- Реализовать меры по расширению возможностей и компетенций муниципалитетов в части приобретения местных активов;
- Расширить разделы государственных контрактов, отражающие сведения о провайдерах социальных услуг и ожидаемых результатах (общественных благах);
- Увеличить количество и размеры грантов, предназначенных для подготовки благотворительных организаций к выходу на инвестиционный рынок.

Эксперты BSC отмечают, что ПИ обладают целым рядом ценных характеристик: (1) поддерживают деятельность некоммерческих организаций, социальных предприятий и муниципальных учреждений, направленную на повышение качества жизни людей; (2) перемещают акцент с результатов краткосрочного характера на устойчивые изменения в обществе; и (3) увеличивают объем капитала, поступающего в социальную сферу от корпораций, фондов, частных лиц и иных субъектов. При этом следует понимать, что для получения максимального эффекта необходимы «возобновляемые», многократные и долгосрочные вложения в социальную сферу. Поэтому преемственность государственной политики в отношении ПИ (которая, в частности, может выражаться в создании упрощенной и гибкой системы регулирования) поможет повысить «КПД» современных инвестиций и принести значительную пользу всем причастным сторонам и обществу в целом.

Источник: Civil Society Media Ltd,
http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/19139/social_enterprise_and_investment_need_their_own_regulator_says_big_society_capital_policy_paper?utm_source=27%20February%202015%20Finance

3) СФЕРЕ «ПРЕОБРАЗУЮЩИХ ИНВЕСТИЦИЙ» НУЖНЫ ДОКАЗАТЕЛЬСТВА ЭФФЕКТИВНОСТИ И ТОЧНЫЕ ТЕРМИНЫ

Организация экономического сотрудничества и развития (OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development) опубликовала доклад, в котором говорится о том, что недостаток сведений об эффективности поддержанных проектов (evidence base) и отсутствие согласия в отношении терминов препятствуют развитию «инвестиций, содействующих преобразованию общества» (impact investing).

Доклад «Инвестиции в социальные изменения: формирование доказательной базы» (Social impact investment: Building the evidence base) был подготовлен в рамках работы Специальной комиссии по вопросам эффективности преобразующих инвестиций (The Social Impact Investment Taskforce), созданной в 2013 году по настоянию Большой восьмерки (G8). Презентация документа состоялась в феврале 2015 года в ходе круглого стола, организованного британским министерством по делам гражданского общества. Ведущий докладчик Карен Уилсон (Karen Wilson) сообщила о том, что участникам нового сегмента рынка не хватает данных, позволяющих сопоставлять результаты «преобразующих инвестиций» (ПИ) как в переделах отдельно взятой страны, так и на международном уровне: «Когда мы рассуждаем о ПИ, мы должны проводить аналогии, ориентируясь на похожие проекты и параметры. Однако в настоящий момент мы не просто сравниваем яблоки и апельсины, но у нас еще есть виноград вот здесь, и груши вон там». Помимо этого, эксперты OECD настоятельно рекомендуют причастным сторонам уделять больше внимания толкованию терминов, которые помогут добиться взаимопонимания и ускорить процессы создания перспективных проектов. И еще один вопрос, требующий тщательной проработки и консультаций с представителями разных стран – это противоречия, возникающие в силу особенностей законодательного регулирования ПИ в разных юрисдикциях. Таковы основные трудности и препятствия на пути развития ПИ, а что касается хороших новостей, то их озвучил Сэр Рональд Коэн (Sir Ronald Cohen), первый председатель совета директоров оптового банка социальных инвестиций Big Society Capital и председатель рабочей группы Большой восьмерки. Он, в частности, отметил, что дискуссия о практике и перспективах ПИ уже вышла за рамки «клубных дебатов» и стала весьма обсуждаемой темой в международном сообществе: «Люди, которые никогда не слышали о преобразующих инвестициях, теперь встречаются очень редко, а неосведомленность вызывает удивление». В подтверждение своих наблюдений г-н Коэн процитировал лауреата Нобелевской премии по экономике Роберта Шиллера (Robert Shiller), который в ходе выступления на Всемирном экономическом форуме в Давосе (январь 2015 г.) отметил: «Социальные облигации [social impact bonds] способны влиять на состояние рынков. Даже моя жена желает включиться в работу и реализовать подобную инициативу».

Источник: Civil Society Media Ltd,
http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/18993/international_social_investment_problems_include_lack_of_data_and_lack_of_agreement_about_definitions_oecd_report_says?utm_source=4+February+2015+Finance&utm_campaign=4+February+2015+Finance&utm_medium=email&ui-state=dialog&sref=https://delicious.com/evdokimova/2,favorite,digest

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

КЕЙС: УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ НКО-СЕКТОРА

Экономические потрясения повысили требования к управленческой практике некоммерческих организаций, однако системных попыток изучить опыт и перспективы применения различных инструментов для выполнения социально значимых миссий до сегодняшнего дня не предпринималось. Это пробел восполнил «потребительский отчет», подготовленный американской консалтинговой организацией Bridgespan Group.

Для целей своего исследования команда Bridgespan Group воспользовалась следующим рабочим определением «управленческого инструмента» (management tool):

«Управленческий инструмент (УИ) – это структурированный процесс (например, стратегическое планирование), концепция (Теория изменений) или продукт (сервисы социальных медиа), предназначенный для удовлетворения конкретных потребностей некоммерческих организаций и упоминаемый в публикациях профессионального или более широкого сообщества».

В ходе опроса лидеры НКО (всего 481 чел.) ответили на вопросы, касающиеся использования и перспектив применения 25 инструментов, которые помогают благотворительным организациям решать определенные задачи, связанные с выполнением социально значимых миссий, и получать результаты, соответствующие ожиданиям доноров. Некоторые УИ (такие как планирование сценариев или бенчмаркинг) пришли из мира бизнеса, а другие (такие как взаимодействие с целевыми аудиториями) изначально разрабатывались для некоммерческого сообщества.

25 управленческих инструментов	
Категория	**Управленческий инструмент**
Точная постановка целей / задач и разработка стратегий	Стратегическое планирование
	Ожидаемый эффект и Теория изменений (theory of change)
	Анализ вклада программы в преобразование общества
	Определение миссии и видения организации
Создание условий для эффективной работы предприятия	Планирование преемственности руководства
	Оценка и развитие талантов
	Процессы принятия решений
	Диагностика организационной эффективности
	Комплексный анализ затрат
Изучение окружения	Взаимодействие с целевыми аудиториями
	Модели финансирования
	Бенчмаркинг (сравнительный анализ)
	Построение карты рынка и анализ ландшафта
	Сегментация аудиторий доноров и благополучателей
	Аналитический инструментарий для работы с «большими данными» (big data)
Освоение преимуществ, являющихся следствием новых возможностей	Сотрудничество в формате коллективного воздействия (collective impact)
	Программы работы в социальных медиа
	Партнерства и различные виды сотрудничества
	Дизайнерское мышление
Измерение эффективности и расширение масштабов успеха	Измерение эффективности и улучшение практики
	Оценка программ
	Управление отношениями с донорами
	Оценка удовлетворенности благополучателей
	Системы управления знаниями

В результате эксперты выяснили (1) насколько эффективно игроки социальной сферы используют УИ разных видов и типов, и (2) в какой мере данная практика согласуется с тенденциями и событиями, происходящими в НКО-секторе.

Особенности информационно-аналитической работы в НКО-секторе. В отчете «Управленческие инструменты некоммерческого сообщества и тенденции 2014 года» (Bridgespan Nonprofit Management Tools and Trends 2014) говорится о том, что благотворительные организации с годовыми доходами более 50 млн долларов используют примерно 14 инструментов, а НКО с доходами до 1 млн долларов – около 9. Опрос показал, что две трети организаций активно осваивают возможности социальных сетей, методики стратегического планирования, и различные подходы к измерению вклада в развитие общества. Что касается новых разработок - предназначенных для планирования действий в непредвиденных обстоятельствах или применения дизайнерских принципов для достижения конкретных целей – то ими пользуется всего лишь треть опрошенных НКО. А инструменты для работы с «большими данными» - открытыми информационными массивами различных государственных учреждений и иных общественных институтов – пока находятся в меньшинстве. Их применяют только 15% респондентов, но при этом почти половина НКО намерена освоить подобные техники в 2015 году.

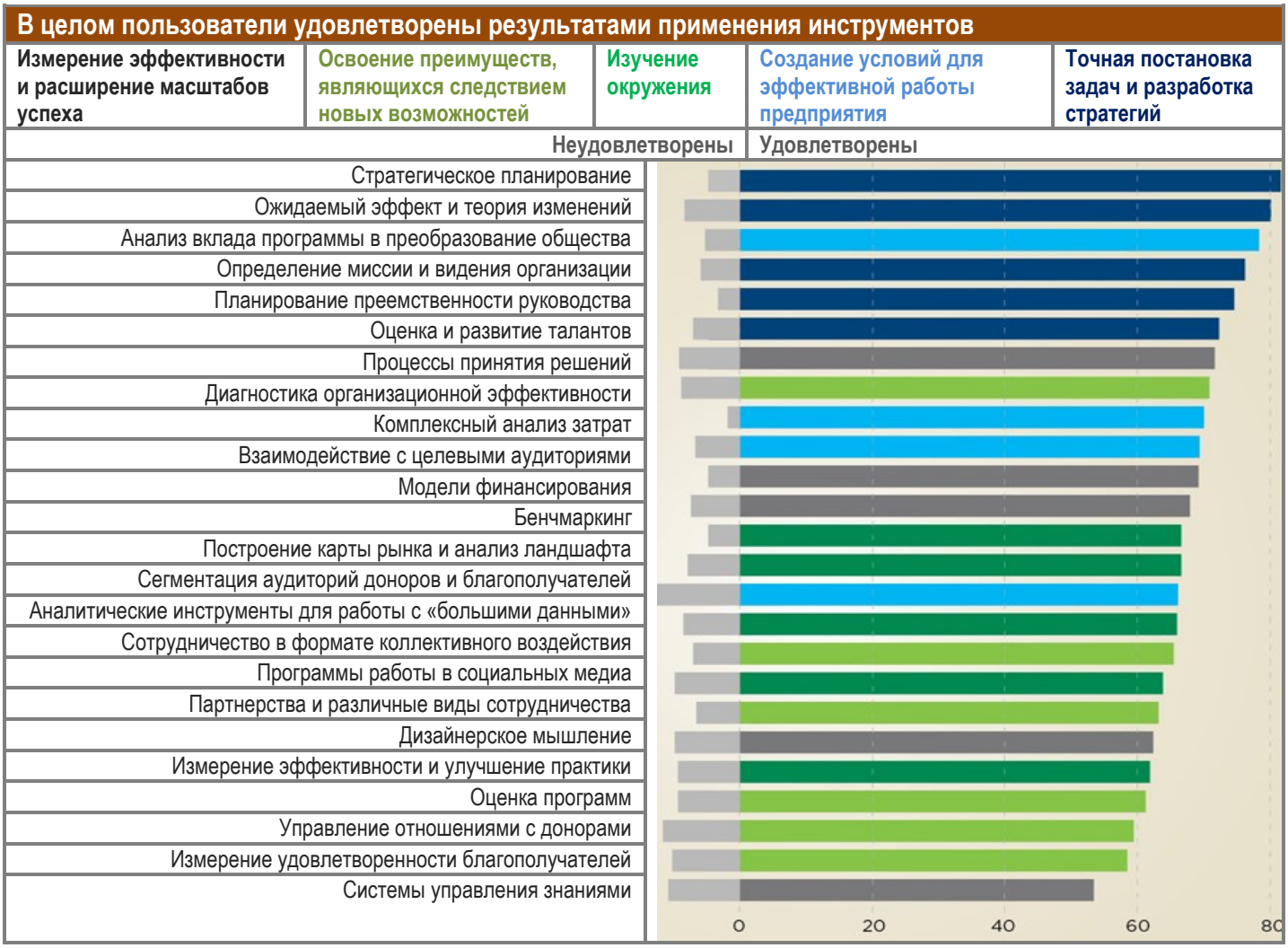
В 2015 году НКО намерены активизировать использование УИ

Среднее количество инструментов, применяемых организациями разного размера

Участники опроса отметили, что каждый инструмент требует предварительной «обкатки», на которую иногда уходит более двух лет. Поэтому об эффективности УИ можно судить только после его адаптации к уникальным условиям конкретной организации и анализа допущенных ошибок. К сожалению, доноры нередко ориентируются на краткосрочные горизонты, и не проявляют необходимой выдержки. В связи с этим, опытные НКО сначала запасаются ресурсами, и только потом приступают к освоению новой практики. При этом дорогостоящие УИ, которые сулят значительную отдачу в долгосрочной перспективе (это системы управления знаниями, технологии работы с «большими данными» и т.п.) чаще всего привлекают внимание крупных организаций: о выборе в пользу таких УИ сообщили 55% солидных НКО и только 26% малых и средних организаций.

Инструменты, способствующие построению конструктивных отношений с партнерами, вызывают самый большой интерес. В 2014 году 86% респондентов были вовлечены в партнерские инициативы, а в 2015 году численность таких НКО вероятнее всего возрастет до 96%. Участники опроса отметили, что сотрудничество выгодно всем вовлеченным сторонам, однако по показателю удовлетворенности инструментарий такого типа оказался на третьем месте.

Степень удовлетворенности освоением и применением УИ достаточно высокая. Команда Bridgespan составила своеобразный рейтинг, распределив 25 инструментов по степени их популярности в НКО-секторе. Первое место заняли УИ, позволяющие организациям определять миссии, разрабатывать долгосрочные стратегии и теории изменений, своевременно оценивать возможные риски и снижать воздействие отрицательных факторов. За ними последовали модели сотрудничества, расширяющие возможности для решения сложных социальных проблем (инициативы коллективного воздействия и т.п.). И на последнем месте оказались методики, предназначенные для оптимизации рабочих процессов - такие как составление карты ключевых игроков или сегментация аудитории доноров.



Даже самая низкая оценка, которую получили системы управления знаниями, оказалась достаточно высокой - этими инструментами «довольны» или «очень довольны» более половины (53%) респондентов, что само по себе очень неплохо. А другие УИ понравились участникам опроса еще больше. При этом отношение организаций к различным управленческим практикам напрямую зависело от объема затраченных ресурсов: чем больше энергии и средств вложено в освоение инструмента, тем выше показатель удовлетворенности.

Освоение инструментария не всегда согласуется с ключевыми тенденциями развития сектора. Как правило, НКО используют УИ для решения текущих задач и не всегда задумываются о перспективах, связанных с укреплением финансовой устойчивости, развитием коммуникаций или оценкой социальных результатов. Самыми непопулярными оказались инструменты, предназначенные для «измерения эффективности» и «управления талантами», потому что большинство доноров не проявляют к данным направлениям должного интереса.

Отношение к расширению масштабов социальных преобразований зависит от размеров НКО. К реализации «стратегий масштабирования результатов» (которые, например, могут заключаться во внедрении

технологических инноваций) готовы три четверти крупнейших НКО, а среди организаций с годовыми доходами менее 3 млн долларов таких «желающих» оказалось чуть более 30%. Аналогичным образом, в группе солидных НКО оказалось в три раза больше организаций, стремящихся к участию в инициативах, основанных на использовании схемы социальных облигаций (social impact bonds), а среди НКО меньшего размера доля таких энтузиастов составила всего лишь 9%.

Финансовое обеспечение аналитической и оценочной практики. Опрос показал, что доноры обращают внимание на самые успешные организации (об этом сообщили 80% респондентов), но при этом очень редко поддерживают инициативы по сбору доказательств эффективности (evidence). В частности, финансовую помощь на проведение оценки получили только 18% НКО. Поэтому более половины организаций, намеренных улучшить свою аналитическую работу в 2015 году, вложили в данное направление собственные ресурсы. Однако этих инвестиций недостаточно.

Опрос показал, что УИ играют в жизни НКО очень важную роль и, в частности, существенно влияют на эффективность программ и услуг. Однако рассуждения лидеров «о самом важном» нередко расходятся с тем, что происходит в их организациях на самом деле. Очевидно, что на мнения и действия НКО существенно влияет позиция фондов, которые считают управленческие инициативы некоммерческого сообщества не слишком убедительными. Эксперты отмечают, что настроение доноров вряд ли изменится (во всяком случае – не в ближайшее время), и советуют благотворительным организациям сконцентрировать усилия и ресурсы на тех инструментах, которые помогут укрепить отношения с ключевыми стейкхолдерами, и заложат фундамент для устойчивой работы на долгие годы. Наряду с этим, профессионалы рекомендуют уделять больше внимания методам и техникам, которые формируют системный взгляд на программы / услуги и создают условия для анализа не только социальных, но и финансовых показателей. Таким инструментом, в частности, является «система сбалансированных показателей», известная как BSC - balanced scorecard.

В целом, НКО обозначили 18 инструментов, которые хотели бы освоить в 2015 году. При этом наибольший энтузиазм проявили малые и средние организации, которым фонды практически не помогают. В связи с этим авторы отчета призвали доноров поддержать стремление НКО к развитию аналитических компетенций, а участникам опроса дали простой совет: «Не стоит слишком быстро наращивать арсенал инструментов, лучше выбрать те УИ, которые действительно принесут пользу и помогут организации сконцентрироваться на самом главном».

Источники:

The Bridgespan Group, http://www.bridgespan.org/Publications-and-Tools/Nonprofit-Management-Tools-and-Trends-2014/Nonprofit-Management-Tools-and-Trends-Report-2014.aspx#.VL7EoYE1GrV&sref=https://delicious.com/evdokimova/1,favorite,digest