Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 9 (63), октябрь 2015 г.

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

Чтобы подписаться на рассылку Дайджеста, обратитесь 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) Особенности глобальной филантропии 5
Летом 2015 года в Берлине прошел круглый стол, в ходе которого представители разных стран и регионов обсудили текущее состояние дел в сфере глобальной филантропии и обозначили целый ряд проблем и тенденций, оказывающих заметное влияние на развитие подходов к преобразованию общества.
2) Благотворительная практика жителей Азиатско-Тихоокеанского региона 5
Компания MasterCard провела опрос потребителей, проживающих в Азиатско-Тихоокеанском регионе (АТР), и выяснила, что по сравнению с гражданами развитых стран участники развивающихся рынков поддерживают добрые дела намного чаще.

III. GR 6

1) Сложные отношения между британским правительством и Третьим сектором 6
На протяжении последней пятилетки отношения центральной власти Соединенного Королевства и НКО-сектора напоминали катание на «американских горках». Коалиционное правительство проанализировало полученный опыт и сделало целый ряд огорчительных выводов.

III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ 7

1) Добросовестная деловая практика приносит доходы 7
Институт социальных инноваций Алана и Гарриет Льюис (The Lewis Institute, Бабсон-Парк, США) в сотрудничестве с консалтинговой организацией IO Sustainability LLC провел исследование, которое показало, что ответственное отношение корпораций к ожиданиям общества увеличивает объемы продаж, помогает заработать прибыль для акционеров и значительно расширяет аудиторию лояльных потребителей.
2) Цифровое будущее социально ответственных компаний 7
Всеобъемлющий интернет (IOE - The Internet of Everything), который с успехом объединяет устройства, людей, процессы и данные, называют революционным феноменом нового века. По мнению американских экспертов, он открывает широкие возможности для устранения четырех основных препятствий на пути к усилению «корпоративной ответственности» (corporate responsibility).

IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ 8

1) Подотчетность фондов в развивающихся странах: трудности и перспективы 8
Обозреватели журнала Alliance пообщались с представителями фондов, действующих в Африке, Латинской Америке, Азиатско-Тихоокеанском регионе и на Ближнем Востоке, и составили представление о степени открытости и перспективах усиления подотчетности филантропических институтов в развивающихся странах.

V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ 9

1) Опыт получения и применения актуальных данных в сфере международного развития 9
Утверждение Целей устойчивого развития на период после 2015 года (Post-2015 Sustainable Development Goals) повысило спрос на достоверные данные, необходимые игрокам глобального уровня для успешной реализации социально-экономических программ. Чтобы усилить полезную отдачу от «доказательной информации» (evidence), фонд MasterCard Foundation разработал серию рекомендаций, позволяющих привести исследовательскую и оценочную практику в соответствие с этическими нормами и потребностями заинтересованных субъектов.
2) Эффективность и оценка – главные вопросы для швейцарских фондов 10
В июне 2015 года Ассоциация швейцарских грантмейкеров Swiss Foundations (г. Цюрих) в сотрудничестве с Институтом Готтлиба Дуттвайлера (The Gottlieb Duttweiler Institute) провела симпозиум, в ходе которого более 300 представителей филантропического сообщества обсудили вопросы, касающиеся эффективного использования благотворительных ресурсов и оценки воздействия грантовых программ на общество.

VI. СТРАТЕГИЯ 10

1) Инфраструктура поддержки благотворительных организаций требует больших финансовых вливаний 10
По заказу Фонда Хьюлетт (The Hewlett Foundation) специалисты Центра фондов (The Foundation Center; США) изучили сведения о грантах, предоставленных крупными филантропическими организациями в период с 2004 по 2012 гг., и выяснили, что финансирование инфраструктуры, поставляющей игрокам социальной сферы новые знания, инструменты и иные ресурсы, остается недостаточным. Это большое упущение, поскольку социально значимая деятельность становится разнообразнее, и спрос на услуги «ресурсных организаций» постоянно растет.

VII. ФИНАНСЫ 11

1) Каким должен быть резервный фонд НКО 11
Бытует мнение, что резервные фонды являются «спасательным кругом», который помогает благотворительным организациям выживать в трудные времена или покрывать расходы, не представляющие интереса для доноров. Но так ли это на самом деле? О сложившейся практике и возможностях эффективного применения данного инструмента размышляют американские и британские эксперты.
2) Саморегулирование в сфере британского фандрайзинга выходит на стратегический уровень 12
Институт фандрайзинга (IoF – The Institute of Fundraising) и Общественная ассоциация по регулированию деятельности по сбору средств (PFRA - The Public Fundraising Regulatory Association) сообщили о создании стратегического партнерства, которое будет разрабатывать повестку дня исследований, взаимодействовать с общественностью от имени профессионального сообщества, и осуществлять надзор за соблюдением Кодекса фандрайзинговой практики (The Code of Fundraising Practice).

VIII. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ 13

1) Обзор основных типов партнерской практики 13
С каждым годом форматы сотрудничества между бизнесом, государством и некоммерческим сектором становятся более изысканными и содержательными. Однако многие игроки считают партнерствами обычные отношения, которые складываются между финансирующими сторонами и получателями помощи. Чтобы прояснить подлинный смысл совместных инициатив в социальной сфере, консультанты канадской фирмы JS Daw & Associates подготовили обзор основных типов партнерской практики.
2) Дискуссия: возможна ли дружба между индивидуальными и институциональными донорами? 14
Филантропические организации и граждане, поддерживающие социальные преобразования, практически не обмениваются информацией и опытом, оправдывая данный факт отсутствием общей терминологии, площадок для встреч и разными приоритетами. Чтобы «сломать лед в отношениях», сотрудники Фонда Форда (The Ford Foundation) и члены американской сети Social Venture Partners - преимущественно частные доноры - встретились за круглым столом и обсудили перспективы взаимного обучения и сотрудничества.

IX. УПРАВЛЕНИЕ 14

1) Правонарушения в НКО: профилактические меры 14
Согласно Отчету Ассоциации сертифицированных специалистов по расследованию хищений - 2014 (The Association of Certified Fraud Examniers report 2014), почти половина всех злоупотреблений (46%) происходит в НКО по сговору сотрудников разных подразделений. Чтобы поддержать стремление лидеров организаций к искоренению недобросовестной практики, консультанты американской фирмы BDO Consulting подготовили рекомендации, которые помогут снизить риски правонарушений и поднять моральный дух в коллективе.
2) Управленческая практика НКО: проблема преемственности 15
В ближайшие несколько лет значительная часть лидеров американского НКО-сектора покинет свои организации в силу возраста или иных причин, однако многие благотворительные организации на северо-востоке США до сих пор не подготовились к изменениям в руководящем составе. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного региональным ресурсным центром «Третий сектор - Новая Англия» (The Third Sector New England; США).

X. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ 16

1) Взлеты и падения на рынке преобразующих инвестиций 16
Финансовый конгломерат JP Morgan в содружестве с Глобальной сетью GIIN (The Global Impact Investing Network) подготовил очередной отчет, отражающий положительные и отрицательные изменения, произошедшие в сфере «инвестиций, содействующих преобразованию общества» в период с 2013 по 2015 гг.
2) Достижения и ошибки президентского фонда поддержки инноваций 17
В 2009 году по инициативе президента Обамы был учрежден федеральный Фонд социальных инвестиций (SIF – The Social Investment Fund), который в течение шести лет предоставил «капитал роста» 20 венчурным фондам, распределившим субгранты среди более 200 некоммерческих организаций, выполняющих программы в сфере социально-экономического развития и воспитания подрастающего поколения. Центр по изучению социальных инноваций (SIRC - The Social Innovation Research Center) провел серию интервью с грантополучателями и сотрудниками фонда, и подготовил подробный обзор успешного и неудачного опыта.

XI. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО 18

1) Оценка эффективности добровольцев: практика благотворительных организаций 18
Менеджеры добровольческих программ, претендующие на высокое звание профессионалов, должны оценивать эффективность волонтеров и демонстрировать блага, которые получают некоммерческие организации, их клиенты и общество в целом. Чтобы выяснить, как обстоят дела с проведением подобной оценки, специалисты американских агентств Software Advice и VolunteerMatch провели опрос, в котором приняли участие 2 735 сотрудников НКО из разных стран.
2) Новое пособие: как покорить сердце добровольца 19
Британский Национальный совет добровольных объединений (NCVO - National Council for Voluntary Organizations) опубликовал пособие «Стажировки для добровольцев в некоммерческом секторе» (Volunteer Internships in the Voluntary Sector), которое поможет благотворительным организациям упорядочить работу с молодежью и устранить возможные недостатки.

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) ОСОБЕННОСТИ ГЛОБАЛЬНОЙ ФИЛАНТРОПИИ

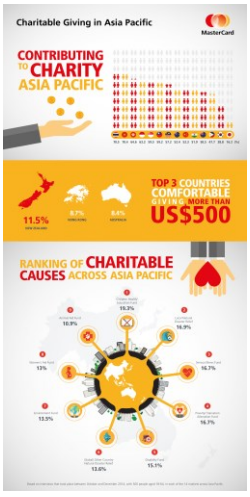
Летом 2015 года в Берлине прошел круглый стол, в ходе которого представители разных стран и регионов обсудили текущее состояние дел в сфере глобальной филантропии и обозначили целый ряд проблем и тенденций, оказывающих заметное влияние на развитие подходов к преобразованию общества.

- *Филантропическая практика в разных регионах планеты имеет свои особенности и специфику*. Это обстоятельство не отменяет существования «глобальной филантропии», но скорее, обогащает ее в процессе обмена знаниями и опытом. Однако распространению эффективных моделей и подходов препятствует отсутствие общего языка: терминология, которой пользуются многие филантропические институты, берет начало в практике США и порой не имеет точных аналогов в других региональных контекстах.
- *Оценка эффективности программ до сих пор является задачей «номер один»*. Деятельность фондов зачастую выглядит как раздача даров, не предполагающая погружения в работу по развитию сообществ. В силу такого подхода филантропические организации не испытывают потребности в оценке многогранных результатов поддержанных программ.
- *Филантропия становится массовым феноменом*. Об этом свидетельствуют успехи платформ для краудфандинга (crowdfunding), которые привлекают пожертвования от миллионной аудитории интернет-пользователей. Помимо этого, по всему миру продолжают развиваться фонды местных сообществ (community foundations), использующие для реализации своих программ местные ресурсы.
- *Многие фонды предпочитают не обращаться к некоммерческим организациям, и выполняют программы самостоятельно*. Чаще всего такой сценарий объясняется сомнениями в профессионализме НКО, либо желанием «найти свое место» в сфере общественных преобразований: как правило, к этому стремятся молодые филантропы.
- *Сообщество доноров стремительно молодеет*. Поколение нового века быстро добивается успеха на ниве предпринимательства и рано вступает в сферу филантропии, желая включиться в построение лучшего общества. Интересы и подходы молодежи отличаются от предпочтений людей старшего поколения, и это значит, что благотворительная практика в ближайшем будущем будет обновляться, приобретая новые формы и открывая обществу новые горизонты.

Источник: European Foundation Centre, http://www.efc.be/operations/perspectives-on-arab-global-philanthropy-roles-and-approaches/

2) БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ ПРАКТИКА ЖИТЕЛЕЙ АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОГО РЕГИОНА

Компания MasterCard провела опрос потребителей, проживающих в Азиатско-Тихоокеанском регионе (АТР), и выяснила, что по сравнению с гражданами развитых стран участники развивающихся рынков поддерживают добрые дела намного чаще.



В опросе приняли участие около 500 жителей 14 стран АТР в возрасте от 18 до 64 лет. По итогам обработки данных, полученных в период с октября по декабрь 2014 года, эксперты MasterCard сделали следующие основные выводы:

- Более половины жителей АТР (53,2%) расходуют личные средства на благотворительные цели. Самыми активными оказались граждане Таиланда (70,5%), Вьетнама (70.4%), Гонконга (64,6%) и Индонезии (63,2%). Этот рейтинг замыкает Япония с очень скромным показателем – всего 16,2%. Но зато японцы обошли другие страны по степени отзывчивости в периоды стихийных бедствий и техногенных катастроф.
- Самыми щедрыми оказались новозеландцы: многие из них в течение 12 месяцев, предшествующих опросу, пожертвовали более 500 долларов (11,5% респондентов). За ними последовали Гонконг (8,7%) и Австралия (8,4%). Чаще всего граждане этих стран поддерживали людей с «серьезными заболеваниями».
- В ближайшем будущем многие индийцы (41,5%) планируют увеличить размеры пожертвований, но это единственное приятное исключение на общем фоне: общие показатели АТР свидетельствуют о том, что почти половина аудитории (48,8%) менять свою

практику не намерена. Также выяснилось, что взрослые жители АТР (50-64 года; 59,1%), участвуют в благотворительности намного активнее, чем молодые люди в возрасте от 18 до 24 лет (45,4%).

- Самыми «популярными» благополучателями стали образовательные учреждения и программы в сфере защиты детства. Такой выбор сделали представители всех стран за исключением Гонконга.

Оценивая результаты исследования, глава департамента MasterCard по коммуникациям в АТР Жоржет Тан (Georgette Tan) отметила следующее: «В разных странах благотворители используют разные модели поведения. На их предпочтения влияют такие факторы, как культура, возраст, уровень дохода, а также наличие или отсутствие конфликта в данном регионе… Однако нас очень радует тот факт, что всех респондентов объединила забота о детях». Данный опрос был проведен с целью поддержки инициатив MasterCard «Покупай, помогая обществу» (Purchase with Purpose), вовлекающих держателей карт в развитие местных сообществ.

Источник: MasterCard, http://newsroom.mastercard.com/asia-pacific/press-releases/emerging-markets-more-likely-to-donate-to-charity-while-developed-countries-give-bigger-amounts/

III. GR

1) СЛОЖНЫЕ ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ БРИТАНСКИМ ПРАВИТЕЛЬСТВОМ И ТРЕТЬИМ СЕКТОРОМ

На протяжении последней пятилетки отношения центральной власти Соединенного Королевства и НКО-сектора напоминали катание на «американских горках». Коалиционное правительство проанализировало полученный опыт и сделало целый ряд огорчительных выводов.

- *Программа «Большое общество» (The Big Society)*, с которой пять лет назад правительство вышло на политическую авансцену, не оправдала ожиданий. Все началось с громкого заявления Дэвида Кэмерона (David Cameron) о том, что на смену «большой государственной машине» должно придти «большое гражданское общество», способное принять всю полноту ответственности за качество жизни людей. Однако дальнейшие действия власти не имели ничего общего с этой пышной риторикой, которая в основном использовалась для оправдания бюджетных сокращений в социальной сфере. Третий сектор подверг голословные декларации политиков суровой критике, однако факт остается фактом: программа не удалась.
- *Национальная гражданская служба (The National Citizen Service)* – еще одна инициатива парламентариев, ежегодно вовлекающая в общественную жизнь свыше 150 000 молодых людей в возрасте 16-17 лет - оказалась «дорогим удовольствием». Тем не менее, своими масштабами и цифрами она сильно впечатлила консерваторов и получила очередную «путевку в жизнь».
- *Фонд социальных инвестиций «Капитал Большого общества» (BSC - The Big Society Capital)*, получивший 600 млн фунтов стерлингов на развитие рынка социальных облигаций (social impact bonds), действовал достаточно энергично. Однако некоммерческое сообщество усомнилось в том, что данный финансовый механизм отвечает потребностям сектора.
- *Резкое сокращение финансирования социальной сферы*, произошедшее впервые за всю историю Третьего сектора, лишило провайдеров социальных услуг основного дохода и усугубило их финансовые проблемы.
- *Две грантовые программы в сфере занятости - Work Programme и Transforming Rehabilitation* – стали основными операторами конкурсов для соискателей государственных заказов, выполняемых на условиях «оплаты по результатам» (payment-by-results). Большинству НКО не удалось выполнить сложные требования финансирующих сторон, и львиную долю ресурсов получили крупные институты частного сектора.
- *Сокращение налогов на пожертвования по завещаниям (на 10%)* должно было увеличить приток ресурсов в Третий сектор, однако требования по учету и оформлению подобных поступлений оказались для НКО слишком сложными и бюрократичными.
- *Закон о лоббировании (Lobbying Act)* стал символом политического давления на гражданское общество. Крупнейшие зонтичные объединения НКО-сектора упорно «держали оборону», однако «голос народа» с момента принятия закона все равно стал намного тише.

- *Комиссия по делам благотворительности (The Charity Commission)* тоже оказалась в сложном положении: ее бюджет сократился на 50%. В настоящий момент правительство планирует возложить на Комиссию новые обязанности, и для этих целей выделяет 9 млн фунтов.

Таким образом, за пять лет общение между государством и обществом так и не сложилось. Остается лишь надеяться, что дальше будет лучше.

Источник: Civil Society Media Ltd, http://www.civilsociety.co.uk/governance/blogs/content/19621/the_coalition_and_the_charity_sector_what_were_the_highs_and_lows?utm_source=7%20May%202015%20Finance#.VUuEInA1GrU&sref=https://delicious.com/evdokimova/7,favorite,digest

III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

1) ДОБРОСОВЕСТНАЯ ДЕЛОВАЯ ПРАКТИКА ПРИНОСИТ ДОХОДЫ

Институт социальных инноваций Алана и Гарриет Льюис (The Lewis Institute, Бабсон-Парк, США) в сотрудничестве с консалтинговой организацией IO Sustainability LLC провел исследование, которое показало, что ответственное отношение корпораций к ожиданиям общества увеличивает объемы продаж, помогает заработать прибыль для акционеров и значительно расширяет аудиторию лояльных потребителей.

Исследование, включающее анализ более 300 источников вторичных данных о социальной практике бизнеса, было проведено в рамках Проекта по измерению возврата от инвестиций (Project ROI) по заказу американской компании Verizon Communications Inc., глобального лидера сферы телекоммуникаций. Результаты этой масштабной работы, свидетельствуют о том, что инициативы «корпоративной ответственности» (КО) усиливают отдачу от маркетинга, укрепляют позиции бренда, усиливают лояльность потребителей (в среднем на 60%!) и повышают инвестиционную привлекательность компаний. Помимо этого, был выявлен целый ряд корпораций, которые на протяжении 15 лет успешно выполняли программы КО и в итоге увеличили акционерную ценность своих предприятий [в среднем] на 1,28 трлн долларов, снизили текучесть кадров на 50% и повысили производительность труда на 13% . Сотрудники этих компаний настолько дорожат «социальным компонентом» бизнеса, что ради его сохранения готовы смириться с понижением зарплаты на 5%. Но чтобы добиться таких впечатляющих результатов, инициативы КО должны быть по-настоящему эффективными. Это значит, что организация должна (a) согласовать свою социально значимую деятельность со стратегией основного бизнеса, (b) наладить процесс постоянного взаимодействия с инвесторами, потребителями и благополучателями, и (c) разрабатывать программы и действовать с учетом ожиданий и запросов всех причастных сторон. «Современные потребители хорошо образованы и отлично осведомлены обо всем на свете, включая подлинное отношение корпораций к миру и обществу [authenticity], которое отображается в программах КО как в зеркале, - поясняет Ричард Блисс (Richard Bliss), профессор Института Льюисов. – Компании, которые так и не осознали значения КО, ведут себя недальновидно. Ответственность корпораций перед окружающим миром – это источник доверия, лояльности и готовности людей к сотрудничеству. Но если программе КО не хватает искренности и прозрачности, то она отрицательно скажется на репутации бренда, и принесет вашему бизнесу больше вреда, чем пользы».

Источник: CSRwire, http://www.csrwire.com/press_releases/38093-New-Study-Commissioned-by-Verizon-Addresses-a-Persistent-Knowledge-Gap-by-Analyzing-the-Financial-Impacts-of-Corporate-Responsibility-Programs?tracking_source=rss

2) ЦИФРОВОЕ БУДУЩЕЕ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ

Всеобъемлющий интернет (IOE - The Internet of Everything), который с успехом объединяет устройства, людей, процессы и данные, называют революционным феноменом нового века. По мнению американских экспертов, он открывает широкие возможности для устранения четырех основных препятствий на пути к усилению «корпоративной ответственности» (corporate responsibility).

1. *Трудности надзора за соблюдением социальных и экологических стандартов на протяжении цепочки поставок.* Отсутствие прозрачности в отношении деятельности поставщиков угрожает репутации даже самых уважаемых и благополучных брендов. Об этом наглядно свидетельствует скандал, развернувшийся вокруг глобальной торговой сети Primark, которая из-за

несанкционированных действий субподрядчиков стала объектом публичной критики и в итоге закрыла швейную фабрику Rana Plaza в Бангладеш. Но выход из ситуации есть: IOE позволяет оснастить каждую товарную единицу или упаковку специальными сенсорами, с помощью которых покупатели смогут определять, где/кем была произведена продукция, и каким образом она попала на прилавок. Это значит, что поставщики второго и третьего эшелона уже не смогут укрываться от глаз общественности и уклоняться от ответственности за неблаговидные действия.

2. *Несовершенство цепочки поставок: низкая производительность, посредственное качество продукции и высокие затраты*. Для Всеобъемлющего интернета эти недостатки тоже не являются безнадежными. Например, фермеры могут установить почвенные датчики, поставляющие сведения о состоянии грунта и уровне содержания питательных веществ. Установив связь с аналитическими центрами, они будут получать уведомления о самом подходящем времени для посадки культур и сбора урожая. Благодаря применению цифровых технологий результаты фермерского труда станут лучше, потери снизятся, а доходы и качество жизни - повысятся.
3. *Ограниченные природные ресурсы и климатические изменения*. С помощью аналитических инструментов IOE компании смогут заблаговременно оценивать экологические риски и запускать проекты, нацеленные на поиск инновационных решений, способных снизить давление на окружающую среду. Например, использование датчиков почвы на территории США может сократить потребление воды на 20%.
4. *Проблемы измерения социальной, экологической и экономической эффективности инвестиций*. Компании, действующие на просторах Всеобъемлющего интернета, могут собирать и обрабатывать данные (необходимые для оценки разных видов возврата от инвестиций) в режиме реального времени. И это не утопия. Технологии, позволяющие соединять множество устройств, уже находят применение не только в развитых странах, но и за их пределами. Это значит, что инициативы по усилению ответственности корпораций имеют реальные шансы на успех в любом регионе планеты.

Источник: The Stanford Innovation Review, http://ssir.org/articles/entry/the_digital_future_of_corporate_responsibility

IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

1) ПОДОТЧЕТНОСТЬ ФОНДОВ В РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАНАХ: ТРУДНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Обозреватели журнала Alliance пообщались с представителями фондов, действующих в Африке, Латинской Америке, Азиатско-Тихоокеанском регионе и на Ближнем Востоке, и составили представление о степени открытости и перспективах усиления подотчетности филантропических институтов в развивающихся странах.

- *Что такое подотчетность и на кого она ориентируется?* Для китайских фондов это, прежде всего, «раскрытие информации» и «прозрачность», необходимая для укрепления авторитета филантропии. Однако в большинстве случаев дело ограничивается сбором и публикацией сведений, которые запрашивают контролирующие органы. Ситуация в Индии выглядит примерно так же. А в Бразилии главными потребителями данных являются советы директоров и доноры: общественность в списке пользователей не значится. Зато в Африке некоторые фонды мыслят более прогрессивно и, в частности, рассматривают подотчетность как «технологию вовлечения стейкхолдеров в принятие решений», основанную на постоянной коммуникации.
- *Культурные барьеры*. Население Индии раздроблено на тысячи каст и этнических групп, которые являются потенциальными получателями «щедрых даров», но, к сожалению, не могут выступать в роли «широкой общественности», способной воздействовать на субъектов филантропии. В других странах на подотчетность фондов влияют иные, но не менее деструктивные факторы. Представители Китая, например, сокрушаются по поводу глубоких традиций бюрократии и чинопочитания, которым может противостоять только развитая инфраструктура филантропии, включающая консалтинг, обучение, деятельность органов саморегулирования, систему обмена знаниями и т.д. Однако в Китае она пока не сложилась.

- *Вредные мифы и заблуждения*. Четыре мифа, вызывающие у фондов большие опасения, можно сформулировать следующим образом: (1) «чрезмерная открытость угрожает безопасности», (2) «публикация сведений о суммах пожертвований может спровоцировать обвинения в недостаточной щедрости», (3) «информация о средствах, полученных от зарубежных доноров / третьих сторон, может привлечь нежелательное внимание властей», и (4) «сбор данных и подготовка контента отнимают слишком много времени и отвлекает коллектив от основной цели». Эти мифы беспочвенны, однако развеять их пока не удается. Помимо этого, некоторые руководители убеждены в том, что необходимость соответствовать единым стандартам делает организации одноликими и размывает индентичность фондов.
- *Подотчетность «в одни ворота»*. Зачастую фонды запрашивают слишком много информации у своих благополучателей, а сами подсчитывают только количество грантов и сумму распределенных средств.

Следует признать, что о существенном прогрессе в деле подотчетности говорить пока рано. Однако некоторые подвижки все же есть. В ОАЭ за прозрачность и открытость активно ратует Фонд Эмиратов (The Emirates Foundation; г. Абу-Даби), в Колумбии – ассоциация фондов AFE (Asociación de Fundaciones Empresariales; г. Богота), а в Бразилии – объединение филантропических организаций GIFE (г. Сан-Паулу). Эти организации пропагандируют сотрудничество с разными секторами и призывают активно взаимодействовать с благополучателями. Они предполагают, что конструктивные отношения с окружением сформируют у фондов потребность в открытом общении, которое строится на публичности и готовности делиться информацией, знаниями и опытом.

Источник: Alliance magazine, http://www.alliancemagazine.org/feature/growing-pains-foundation-accountability-in-emerging-economies/

V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) ОПЫТ ПОЛУЧЕНИЯ И ПРИМЕНЕНИЯ АКТУАЛЬНЫХ ДАННЫХ В СФЕРЕ МЕЖДУНАРОДНОГО РАЗВИТИЯ

Утверждение Целей устойчивого развития на период после 2015 года (Post-2015 Sustainable Development Goals) повысило спрос на достоверные данные, необходимые игрокам глобального уровня для успешной реализации социально-экономических программ. Чтобы усилить полезную отдачу от «доказательной информации» (evidence), фонд MasterCard Foundation разработал серию рекомендаций, позволяющих привести исследовательскую и оценочную практику в соответствие с этическими нормами и потребностями заинтересованных субъектов.

- *В процессе подготовки технического задания на проведение исследования или оценки, выясните, каких знаний и сведений не хватает в данной сфере деятельности.* Для этого можно воспользоваться Инструментом картирования недостающих данных (Evidence Gap Map tool), разработанным Международной инициативой по оценке социальных изменений (The International Initiative for Impact Evaluation или 3ie). Данный ресурс помогает точно сформулировать задачи, а также распознать и привлечь к разработке дизайна оценки потенциальных пользователей информации. Благодаря такому подходу результаты исследования быстрее найдут заинтересованного потребителя и станут реальным вкладом в развитие конкретной отрасли.
- *Знания, которые формируются в ходе исследования или оценки, согласуйте с потребностями вовлеченных сторон и практикующих специалистов*. Оценивая социальную полезность инвестиций, не ограничивайтесь поиском «эффективных моделей и практик». Также выясните, «на кого повлияли эти практики» и «при каких условиях». Чтобы найти ответы на подобные вопросы, необходимо обратиться к широкому спектру методик, предназначенных для сбора и анализа количественных и качественных данных разного уровня. Сочетание новых подходов, составляющих достойную альтернативу экспериментальным и квази-экспериментальным методам, уже стало привычной практикой для таких солидных учреждений, как британский Департамент международного развития (DFID – The Department for International Development) и партнерская инициатива «Образцовая оценка» (The BetterEvaluation collaborative).

- *Определите тех, кто генерирует знания, и чьи знания наиболее ценны для вас и других причастных субъектов*. Игроки сферы развития должны обогащать местные базы знаний посредством укрепления исследовательских и оценочных центров локального уровня, действующих в соответствии с высокими профессиональными стандартами. Помимо этого, необходимо осваивать совещательные методики, которые вовлекают разных стейкхолдеров в процессы формирования актуальных данных и обсуждение решений, влияющих на качество жизни людей и выполнение Целей устойчивого развития.

Источник: The Stanford Innovation Review, http://ssir.org/articles/entry/making_evidence_practical_for_development

2) ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ОЦЕНКА – ГЛАВНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ШВЕЙЦАРСКИХ ФОНДОВ

В июне 2015 года Ассоциация швейцарских грантмейкеров Swiss Foundations (г. Цюрих) в сотрудничестве с Институтом Готтлиба Дуттвайлера (The Gottlieb Duttweiler Institute) провела симпозиум, в ходе которого более 300 представителей филантропического сообщества обсудили вопросы, касающиеся эффективного использования благотворительных ресурсов и оценки воздействия грантовых программ на общество.

Каким образом фонды влияют на состояние дел в обществе? Поддаются ли измерению все параметры этого воздействия? И каким образом можно оценить устойчивые изменения долгосрочного характера? – таковы основные вопросы, вошедшие в повестку дня симпозиума. По итогам дискуссии участники события пришли к заключению, что первым шагом на пути к построению надежной системы оценки является точная формулировка миссии, видения и целей фонда. Оценочная деятельность генерирует ценную информацию об успешном и неудачном опыте, которую можно использовать для снижения рисков и корректировки стратегии. Этими сведениями необходимо делиться с коллегами и партнерами, чтобы не допустить повторения ошибок в рамках похожих социально значимых программ. Чтобы получать актуальные данные на постоянной основе, следует организовать мониторинг прогресса и отрегулировать процедуры сбора «полевой информации» для дальнейшего анализа. При этом не стоит забывать о том, что эффективность фонда во многом зависит от эффективности грантополучателей. Поэтому грантмейкеры должны содействовать развитию потенциала своих благополучателей, инвестируя ресурсы в развитие компетенций, оценочной практики, и материально-технической базы НКО. Помимо этого, фонды могли бы активнее использовать свой авторитет для влияния на законодательство и вовлекать в эту важную работу стейкхолдеров из разных секторов и сфер деятельности. Известный промышленник и учредитель фонда Avina Foundation Стефан Шмидайни (Stephan Schmidheiny) отметил, что институты филантропии заметно увеличат свой вклад в общественный прогресс, если научатся создавать коалиции и альянсы для решения сложных социальных проблем. Он посоветовал коллегам активнее обмениваться опытом и создавать объединенные ресурсные пулы для реализации коллективных инициатив.

Источник: Alliance magazine, http://www.alliancemagazine.org/blog/swissfoundations-symposium-2015-more-involvement-more-achievement-how-foundations-reach-their-goals/

VI. СТРАТЕГИЯ

1) ИНФРАСТРУКТУРА ПОДДЕРЖКИ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ТРЕБУЕТ БОЛЬШИХ ФИНАНСОВЫХ ВЛИВАНИЙ

По заказу Фонда Хьюлетт (The Hewlett Foundation) специалисты Центра фондов (The Foundation Center; США) изучили сведения о грантах, предоставленных крупными филантропическими организациями в период с 2004 по 2012 гг., и выяснили, что финансирование инфраструктуры, поставляющей игрокам социальной сферы новые знания, инструменты и иные ресурсы, остается недостаточным. Это большое упущение, поскольку социально значимая деятельность становится разнообразнее, и спрос на услуги «ресурсных организаций» постоянно растет.

Более 1000 американских фондов, вошедших в выборку исследования, в течение восьми лет вложили в инфраструктуру социальных преобразований более 1 млрд долларов. Самый высокий

показатель наблюдался в 2006 году, когда общая сумма составила 136,2 млн долларов, а самый низкий (100,6 млн долларов) - в 2010-ом, после рецессии. В 2012 году инвестиции в ресурсные центры практически вернулись на прежний уровень, но этого объема (134 млн долларов) оказалось недостаточно, потому что филантропическая практика постоянно развивалась, и клиентов стало намного больше. Так, в 2004 году на территории США было зарегистрировано 66 000 фондов, а сегодня их число уже превысило 100 000. Согласно данным Национального статистического центра НКО-сектора (The National Center for Charitable Statistics), благотворительные организации тоже расширяли свои ряды: начиная с 2002 года их число возросло на 29,6% и к 2012 году достигло 963 243. Получается, что в период экономического спада, когда инфраструктура боролась за выживание, количество институтов, нуждающихся в ресурсной помощи, увеличивалось, а фонды так и не смогли адекватно откликнуться на новые потребности: в 2004 году более половины финансовых вливаний в инфраструктуру (53%) поступили от пяти крупных фондов, а к 2012 году их доля в общем объеме вложений сократилась всего на 21%. Что касается счастливых получателей помощи, оказавшихся в поле зрения ведущих фондов, то их доля не превысила 32% от общего числа организаций-реципиентов. Иными словами, картина получилась безотрадная. Эксперты Центра фондов рассчитывают на то, что ознакомившись с результатами исследования, фонды осознают значение инфраструктуры и не забудут о ней, верстая долгосрочные стратегии и планы.

Источник: The William and Flora Hewlett Foundation, http://www.hewlett.org/blog/posts/infrastructure-matters-but-funding-hasnt-kept-pace?utm_content=buffer92945

VII. ФИНАНСЫ

1) КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ РЕЗЕРВНЫЙ ФОНД НКО

Бытует мнение, что резервные фонды являются «спасательным кругом», который помогает благотворительным организациям выживать в трудные времена или покрывать расходы, не представляющие интереса для доноров. Но так ли это на самом деле? О сложившейся практике и возможностях эффективного применения данного инструмента размышляют американские и британские эксперты.

В ходе обучения лидеров некоммерческого сообщества исполнительный директор Фонда поддержки благотворительных организаций (NAF - The Nonprofits Assistance Fund; США) Кейт Барр (Kate Barr) выяснила, что создавая резервные фонды, НКО чаще всего преследуют следующие цели:

- *Ремонт помещений или обновление материальных активов*, таких как оргтехника, мебель, система отопления и т.д. Это, безусловно, важные задачи, но для их решения не обязательно создавать специальный резервный фонд.
- *Гарантия стабильности на случай непредвиденных обстоятельств*, таких как потеря основного донора, задержка выплат по гранту, сокращение доходов от платных услуг и т.п. Иными словами, речь идет о формировании денежного пула «на черный день». Но каким должен быть резервный фонд, чтобы организация продержалась хотя бы месяц?! И если продержится, то где уверенность в том, что за это время проблема решится?
- *Инвестиции «в будущее»*, которые помогают организациям адаптироваться к изменениям в долгосрочной стратегии, расширять масштабы деятельности, проверять инновационные идеи, развивать компетенции, необходимые для освоения новых рынков и т.д. Решение подобных задач укрепляет позиции НКО и закладывает фундамент для стабильной работы на долгие годы.

В целом можно сказать, что универсальных аргументов в пользу перемещения ресурсов в резервный фонд не существует, и отчетливых представлений о его «идеальных» размерах и целях тоже нет. Об этом, в частности, свидетельствуют результаты опроса 1000 британских граждан. Размышляя о размере резервного фонда, 17% респондентов пришли к заключению, что его сумма должна быть эквивалентной годовому бюджету НКО, а более трети опрошенных предложили в два раза меньше. Но когда дело дошло до конкретных примеров («благотворительная организация с годовым доходом в 12 млн фунтов стерлингов»), аудитория «щедрых граждан» сразу сократилась до 2%, а подавляющее большинство высказалось за 1 млн фунтов. Тех, кто допускает, что «НКО должна сама определять оптимальную сумму», оказалось всего лишь 12%. Джо Скастон (Joe Saxton), учредитель агентства nfpSynergy (которое организовало опрос), отмечает, что «подлинных демократов»

оказалось не так уж много, но они правы: организация лучше всех осведомлена о своих сильных и слабых сторонах, и никакой внешний наблюдатель не сможет разобраться во всех тонкостях ее практики. Более того, у людей извне есть собственные интересы, которые не всегда согласуются с потребностями НКО. В частности, представители общественности и особенно доноры стремятся к тому, чтобы благотворительные средства «постоянно работали», а «не пылились на полке» (например – в резервном фонде). В такой противоречивой ситуации что-либо советовать очень сложно. Поэтому эксперты предложили руководителям НКО общие ориентиры: «Принимая решение о создании резерва, ответьте на вопросы: какой объем средств нужен организации? для чего? и каким образом эти ресурсы обеспечат стабильность, необходимую для последовательного выполнения социально значимой миссии?».

Источники:
Nonprofits Assistance Fund, https://nonprofitsassistancefund.org/blog/2015/07/clear-fuzzy-thinking-about-nonprofit-reserves?utm_source=Nonprofits%20Assistance%20Fund%20Email%20Updates
nfpSynergy, https://nfpsynergy.net/press-release/public-prefer-charities-keep-low-cash-reserves?utm_source=nfpSynergy
Civil Society Media Ltd, http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/19771/public_favour_charities_with_low_cash_reserves_poll_reveals?utm_source=2%20June%202015%20Finance

2) САМОРЕГУЛИРОВАНИЕ В СФЕРЕ БРИТАНСКОГО ФАНДРАЙЗИНГА ВЫХОДИТ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ

Институт фандрайзинга (IoF – The Institute of Fundraising) и Общественная ассоциация по регулированию деятельности по сбору средств (PFRA - The Public Fundraising Regulatory Association) сообщили о создании стратегического партнерства, которое будет разрабатывать повестку дня исследований, взаимодействовать с общественностью от имени профессионального сообщества, и осуществлять надзор за соблюдением Кодекса фандрайзинговой практики (The Code of Fundraising Practice).

Объединение усилий является реакцией на рекомендации, озвученные в отчете специалистов аудиторской фирмы Pricewaterhouse Coopers в 2014 году[1]. IoF и PFRA разработали план совместной деятельности, включающей выполнение двухгодичной обучающей программы для фандрайзеров и проведение исследований по четырем направлениям:

1. Сравнительный анализ эффективности фандрайзинга в НКО-секторе;
2. Анализ фандрайзинговой практики НКО в сравнении с другими секторами;
3. Ежегодный обзор состояния дел в секторе (State of the Sector review);
4. Передовые практики, демонстрирующие возможности решения ключевых проблем, с которыми сталкивается некоммерческое сообщество.

В целях эффективного исполнения соглашения, рассчитанного на 2015-2017 гг., IoF и PFRA ввели в свои советы директоров представителей партнерских организаций и разработали график рабочих встреч для исполнительных директоров и председателей высших руководящих органов. Согласно достигнутым договоренностям, IoF будет совершенствовать Кодекс и стандарты фандрайзинга; заниматься развитием компетенций фандрайзеров; взаимодействовать с государственными учреждениями; разрабатывать предложения для законодательных органов и формировать коалиции из представителей НКО. PFRA, в свою очередь, будет отвечать за коммуникации с местной властью, правоохранительными органами, НКО и инициативами бизнеса по развитию территорий (BIDs - business improvement districts); проводить мониторинг успешных практик в сфере фандрайзинга; распространять передовой опыт среди членов профессионального сообщества; и обеспечивать специалистов по сбору средств современным инструментарием. «Наша цель - заложить прочный фундамент для реализации новых актуальных проектов, - поясняет

[1] О причинах проведения проверки и подготовки упомянутого отчета читайте в статье «**Мнение британских парламентариев: система самоуправления в сфере фандрайзинга должна быть простой и понятной**», Дайджест № 48 (6), июнь 2014 г. Архив: http://ep-digest.ru/?page_id=1028

исполнительный директор PFRA Питер Хиллз-Джонс (Peter Hills-Jones). – И соглашение с IoF демонстрирует твердость наших намерений». Стремление коллег к лучшим результатам полностью разделяет глава IoF Питер Льюис (Peter Lewis): «Я уверен в том, что успешные практики, выявленные командой PFRA, станут источником полезной информации для всех фандрайзеров, с которыми работает IoF. Эта возможность свидетельствует о ценности саморегулирования, позволяющего оперативно реагировать на новые вызовы».

Источник: Civil Society Media Ltd, http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/20029/iof_and_the_pfra_announce_strategic_partnership?utm_source=10%20July%202015%20Finance#.VaAv_HA1GrV&sref=https://delicious.com/evdokimova/7,favorite,digest

VIII. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ

1) ОБЗОР ОСНОВНЫХ ТИПОВ ПАРТНЕРСКОЙ ПРАКТИКИ

С каждым годом форматы сотрудничества между бизнесом, государством и некоммерческим сектором становятся более изысканными и содержательными. Однако многие игроки считают партнерствами обычные отношения, которые складываются между финансирующими сторонами и получателями помощи. Чтобы прояснить подлинный смысл совместных инициатив в социальной сфере, консультанты канадской фирмы JS Daw & Associates подготовили обзор основных типов партнерской практики.

- *Партнерство 1.0 (практическое)* символизирует первый этап эволюции в сфере межсекторного взаимодействия и является самой простой, первичной формой сотрудничества между двумя организациями, нацеленными на получение результатов практического характера. В данном случае вклад корпораций в решение социальных проблем осуществляется в формате благотворительных программ.
- *Партнерство 2.0 (стратегическое)* обычно формируется под воздействием политико-экономических факторов - когда государство возлагает ответственность за благополучие сообществ на бизнес. В подобной ситуации местное население и частные компании начинают искать точки соприкосновения и создавать социальные ценности совместными усилиями. Следует отметить, что данный этап эволюции в свое время ознаменовался дискуссиями о «корпоративной социальной ответственности» (corporate social responsibility) и появлением «социально ориентированного маркетинга» (cause marketing). Эти новые веяния помогли бизнесу выйти за рамки традиционных пожертвований и найти новые формы участия в жизни общества.
- *Партнерство 3.0 (ориентированное на решение проблемы)* возникло в период восстановления экономики после 2008 года. Правительства многих стран глубоко осознали взаимозависимость современного мира, а в деловом сообществе появились новые субъекты – компании с общественно значимыми целями. Помимо этого, самые прогрессивные корпорации приступили к «созданию общей ценности» (CSV - creating shared value) - внедрили социальные цели в стратегию бизнеса и вовлекли в разработку и воплощение социально значимых инновационных решений представителей разных секторов и сфер деятельности. Данный подход приносит пользу обществу и одновременно с этим создает для бизнеса новые конкурентные преимущества.

Успешных партнерских инициатив с каждым годом становится все больше и больше, и все они стоят на «трех китах» - взаимной выгоде, прозрачности и равенстве всех участников. Настоящие партнеры вовлечены в совместное творчество, вкладывают в общее дело собственные ресурсы, и отчитываются о своих действиях и достижениях перед внутренними и внешними стейкхолдерами. «Хочешь ехать быстро - поезжай один. Собрался в дальнюю дорогу - отправляйся с друзьями», - гласит старая африканская пословица. Сторонникам общественного прогресса стоит прислушаться к народной мудрости и действовать сообща.

Источник: JS Daw & Associates, http://www.jsdaw.com/the-new-frontier-of-partnerships/#.VbqHm7vz7ct&sref=https://delicious.com/evdokimova/7,favorite,digest

2) ДИСКУССИЯ: ВОЗМОЖНА ЛИ ДРУЖБА МЕЖДУ ИНДИВИДУАЛЬНЫМИ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫМИ ДОНОРАМИ?

Филантропические организации и граждане, поддерживающие социальные преобразования, практически не обмениваются информацией и опытом, оправдывая данный факт отсутствием общей терминологии, площадок для встреч и разными приоритетами. Чтобы «сломать лед в отношениях», сотрудники Фонда Форда (The Ford Foundation) и члены американской сети Social Venture Partners - преимущественно частные доноры - встретились за круглым столом и обсудили перспективы взаимного обучения и сотрудничества.

- *Объединение усилий на основе общих интересов*. Эксперты Фонда Форда и участники сети Social Venture Partners (SVP) во многом похожи: они пребывают в постоянном поиске лидеров, способных разрабатывать и выполнять проекты, отражающие потребности граждан, и принимают финансовые решения, руководствуясь доказательной информацией (evidence-based approach). Единство целей и подходов является хорошей предпосылкой для развития партнерских отношений.
- *В спорах рождается истина*. В сфере образования Фонд Форда и SVP стремятся к одинаковым результатам (таким как повышение качества обучения и раскрытие талантов подрастающего поколения), но получают их разными способами: SVP поддерживает чартерные школы, а фонд – традиционные учреждения. Однако выбор разных методов не мешает находить точки соприкосновения и концентрировать усилия на решении общих задач.
- *Обмен опытом для развития филантропической практики*. В поисках возможностей для модернизации инертных неэффективных систем члены SVP проходят долгий путь. Изначально их благотворительность строится на глубоких личных мотивах: «Мне посчастливилось получить хорошее образование, и это обстоятельство изменило мою жизнь. Я хочу, чтобы другие дети тоже получили шанс на успех». Далее, методом проб и ошибок, они нарабатывают опыт филантропии и начинают размышлять о масштабных преобразованиях: «Когда я понял, что проблема не безнадежная, ее решение стало моим личным обязательством перед обществом». Процесс подготовки частных доноров к участию в крупных инициативах может заметно ускориться, если с ними поделятся богатым опытом эксперты Фонда Форда.
- *Решение проблем НКО-сектора «всем миром»*. Благотворительные организации страдают от хронического дефицита средств, необходимых для укрепления ресурсного потенциала и развития компетенций. Эта проблема активно обсуждается на протяжении многих лет, но ситуация не меняется, потому что доноры по-прежнему финансируют программную деятельность, отказываясь замечать потребности «бэк-офиса». Чтобы преодолеть это препятствие и укрепить позиции некоммерческого сообщества, институциональным и частным донорам стоит «чаще встречаться» и действовать сообща.

Источник: The Stanford Innovation Review,
http://ssir.org/articles/entry/can_individual_and_institutional_donors_be_friends

IX. УПРАВЛЕНИЕ

1) ПРАВОНАРУШЕНИЯ В НКО: ПРОФИЛАКТИЧЕСКИЕ МЕРЫ

Согласно Отчету Ассоциации сертифицированных специалистов по расследованию хищений - 2014 (The Association of Certified Fraud Examniers report 2014), почти половина всех злоупотреблений (46%) происходит в НКО по сговору сотрудников разных подразделений. Чтобы поддержать стремление лидеров организаций к искоренению недобросовестной практики, консультанты американской фирмы BDO Consulting подготовили рекомендации, которые помогут снизить риски правонарушений и поднять моральный дух в коллективе.

По мнению экспертов, руководителям благотворительных организаций необходимо действовать сразу по четырем направлениям:

1. *Внутренние катализаторы*. Прежде всего, нетерпимое отношение к мошенничеству должен озвучить совет директоров НКО. Принципиальная позиция высшего

руководящего органа создаст условия для внедрения профилактических компонентов в повседневные рабочие процессы и общую систему управления рисками (стратегическими, операционными и т.д.).

2. *Надзорная структура*. Сформируйте в совете директоров постоянно действующую аудиторскую комиссию и определите ее функции, руководствуясь объективным представлением о сильных и слабых сторонах своей организации.
3. *Разъяснительная работа*. Проводите семинары с целью повышения осведомленности сотрудников о видах и последствиях правонарушений, способах их выявления на раннем этапе, и действиях в случае обнаружения проступков.
4. *Динамическая оценка рисков*. Организуйте дискуссию с членами команды, чтобы определить самые высокие риски на каждом участке работы и составить карту «подводных камней» для дальнейшей работы по предупреждению и выявлению нарушений.

Занимаясь профилактикой злоупотреблений, лидерам НКО также следует знать, что чаще всего в некоммерческом мире встречаются три вида мошенничества:

1. *Сокрытие доходов*. Данное нарушение можно обнаружить по отсутствию записей о поступлении ожидаемых сумм (таких, например, как ежемесячные пожертвования) либо по снижению динамики платежей за регулярное оказание услуг постоянным клиентам.
2. *Махинации с закупками* - это использование корпоративной карты или чековой книжки для оплаты личных приобретений; учет личных расходов под видом правомерных затрат на организационные нужды; и обналичивание средств через подставные компании.
3. *Нарушения финансовой дисциплины*. Они обычно выражаются в искусственном увеличении суммы программных расходов посредством перемещения в данную категорию части затрат на управление и фандрайзинг, а также в занижении стоимости пожертвований, предоставленных в виде товаров или услуг.

За каждым скрытым действием, направленным против организации, всегда стоят люди. Это значит, что угроза мошенничества является не только операционным или финансовым риском, но также человеческим фактором, определяющим здоровье организации. Поэтому эффективность любых предупредительных мер будет зависеть от состояния культуры, сложившихся профессиональных традиций и отношения людей к ценностям организации.

Источник: Nonprofit Quarterly, http://nonprofitquarterly.org/2015/06/24/nonprofit-fraud-its-a-people-problem-so-combat-it-with-governance/?utm_source=hs_email

2) УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПРАКТИКА НКО: ПРОБЛЕМА ПРЕЕМСТВЕННОСТИ

В ближайшие несколько лет значительная часть лидеров американского НКО-сектора покинет свои организации в силу возраста или иных причин, однако многие благотворительные организации на северо-востоке США до сих пор не подготовились к изменениям в руководящем составе. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного региональным ресурсным центром «Третий сектор - Новая Англия» (The Third Sector New England; США).

Авторы отчета сообщают о том, что почти треть опрошенных руководителей НКО намерена «освободить кресла» в течение двух лет, и еще две трети респондентов строят аналогичные планы на ближайшую пятилетку. «Ошеломляющие цифры, - говорит Майкл Уикис (Michael Weekes), глава совета гуманитарных организаций Providers' Council (г. Бостон). - Общество действительно нуждается в сильной сети НКО с сильным руководством... Но мы, как сектор, сделали недостаточно, чтобы подготовить людей к этой ответственной роли». И он прав, потому что 60% опрошенных НКО не имеют официально утвержденных планов, призванных обеспечить преемственность в случае изменений в руководящем составе (succession plans). При этом многие советы директоров НКО (прежде всего те, в которых люди работают на добровольных началах) не располагают временем, знаниями и опытом, чтобы всерьез заняться этим вопросом. Кроме того, для большинства организаций лидерские тренинги до сих пор являются «непозволительной роскошью», а подходящих кандидатов внутри НКО очень мало. Смена руководства во все времена была сложным

моментом, но особенность НКО-сектора заключается в том, что организацию нередко возглавляет ее харизматичный учредитель, который на протяжении долгих лет выступает в роли двигателя фандрайзинга и является лицом НКО. Чтобы сохранить устойчивость в переходный период, некоторые НКО переводят бывшего главу в статус консультанта и советника, а другие пытаются подготовить к новой должности кого-то из управленцев высшего звена. «Основная трудность заключается в том, что с уходом лидера благотворительная организация нередко утрачивает институциональную память. Но у этого процесса есть и положительная сторона: хорошо обученные молодые люди получают возможность для карьерного роста и практического применения приобретенных знаний», - так прокомментировал результаты опроса Барри Дим (Barry Dym), исполнительный директор Института управления и лидерства в НКО-секторе (The Institute for Nonprofit Management and Leadership).

Источник: The Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/many-nonprofits-lack-leadership-succession-plans-survey-finds?utm_campaign=news%7C2015-05-19

X. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

1) ВЗЛЕТЫ И ПАДЕНИЯ НА РЫНКЕ ПРЕОБРАЗУЮЩИХ ИНВЕСТИЦИЙ

Финансовый конгломерат JP Morgan в содружестве с Глобальной сетью GIIN (The Global Impact Investing Network) подготовил очередной отчет, отражающий положительные и отрицательные изменения, произошедшие в сфере «инвестиций, содействующих преобразованию общества» в период с 2013 по 2015 гг.

Основываясь на результатах опроса 146 крупнейших социальных инвесторов из разных стран, исследователи сравнили «новые и прежние» показатели рынка преобразующих инвестиций (ПИ) и обнаружили «прогресс и откат» в преодолении препятствий, озвученных в январе 2013 года.

- *Две проблемы, в решении которых наметился прогресс*:
  - Недостаток качественных инвестиционных возможностей и соискателей ПИ с хорошим «послужным списком» (общее количество баллов, отражающих степень актуальности данной проблемы, за два года снизилось на 16%);
  - Дефицит капитала для инвестиций с разной степенью риска и уровнем предполагаемого дохода (актуальность проблемы снизилась на 8%).
- *Четыре проблемы, которые обострились*:
  - Нехватка специалистов инвестиционной сферы, обладающих знаниями и навыками для работы с ПИ (степень актуальности повысилась на 21%);
  - Отсутствие исследований, генерирующих сведения о продуктах и степени их эффективности (показатель повысился на 17%);
  - Отсутствие единого представления об «инвестиционной практике, содействующей преобразованию общества» / impact investing (повышение составило 13%);
  - Отсутствие структур, обеспечивающих заключение сделок нового формата, и фондов, ориентированных на потребности инвесторов или портфельных компаний (11%).

Эти наблюдения свидетельствуют о том, что рынок постепенно переключается с «экспериментов и дискуссий» на «конкретные действия и воплощение инвестиционных проектов»: рыночные посредники, первопроходцы и энергичные новички активно привлекают капитал и занимаются поиском перспективных получателей инвестиций. А вот с формированием инфраструктуры, развитием компетенций и проведением исследований дела явно обстоят не лучшим образом. В связи с этим авторы отчета рекомендуют фондам, государственным органам, научным учреждениям и другим стейкхолдерам обратить на эти пробелы особое внимание и объединить усилия для их решения.

Источник: Huffington Post, http://www.huffingtonpost.com/ben-thornley/a-progress-report-on-impa_b_7303176.html?utm_hp_ref=purpose--profit

2) ДОСТИЖЕНИЯ И ОШИБКИ ПРЕЗИДЕНТСКОГО ФОНДА ПОДДЕРЖКИ ИННОВАЦИЙ

В 2009 году по инициативе президента Обамы был учрежден федеральный Фонд социальных инвестиций (SIF – The Social Investment Fund), который в течение шести лет предоставил «капитал роста» 20 венчурным фондам, распределившим субгранты среди более 200 некоммерческих организаций, выполняющих программы в сфере социально-экономического развития и воспитания подрастающего поколения. Центр по изучению социальных инноваций (SIRC - The Social Innovation Research Center) провел серию интервью с грантополучателями и сотрудниками фонда, и подготовил подробный обзор успешного и неудачного опыта.

Создание и деятельность фонда SIF является одной из программ Корпорации служения нации и сообществу (CNCS - The Corporation for National and Community Service), нацеленной на внедрение новых подходов к финансовому просвещению населения, профилактике детского ожирения и решению ряда других актуальных проблем. Получатели грантов и субгрантов фонда обязаны оценивать свой прогресс и разрабатывать планы распространения эффективных практик, руководствуясь «доказательной информацией» (evidence). На сегодняшний день команда SIF распределила федеральные ресурсы на сумму 241 млн долларов и в ближайшие годы планирует привлечь 516 млн частных средств на условиях софинансирования. В 2014 году портфолио фонда пополнилось проектами, получающими средства по схеме «оплаты за успех» (Pay for Success), которую также называют «социальными облигациями» (social impact bonds). Эксперт центра SIRC Патрик Лестер (Patrick Lester) изучил опыт и промежуточные результаты долгосрочных инициатив, поддержанных в период с 2010 по 2012 годы, и озвучил следующие выводы:

- SIF содействует внедрению практики «принятия решений на основе доказательств» (evidence-based approach), побуждая организации оценивать свой прогресс и происходящие изменения. Однако из более 200 НКО отчеты о прогрессе предоставили только 65 организаций, и только 10 грантополучателей справились с этой задачей «на отлично». И еще шесть НКО покинули программу, потому что не смогли привлечь средства на проведение оценки.
- SIF вкладывает ресурсы в развитие организационного потенциала получателей субгрантов (capacity building) и, в частности, приветствует развитие финансовых компетенций и систем управления эффективностью, оценки результатов и отчетности перед контролирующими органами. Однако выяснилось, что фонд чаще всего выбирает устойчивые организации, которые в подобной поддержке особо не нуждаются. Именно эти НКО демонстрируют лучшие результаты, а менее процветающие по-прежнему отстают.
- SIF настаивает на том, чтобы НКО привлекали других доноров, и выдвигает слишком сложные требования к отчетности. Некоторые организации (прежде всего, небольшие) пожаловались на то, что на выполнение этих условий уходит слишком много времени и сил. Остается небольшая надежда на то, что пять организаций, которым удалось заручиться поддержкой крупных доноров (таких как Фонд Эдны Маконнелл-Кларк / The Edna McConnell Clark Foundation или Фонд развития предпринимательства Дж. Р. Робертса / The Roberts Enterprise Development Fund), смогут преодолеть все эти трудности и продемонстрируют большие успехи. Однако уже очевидно, что влияние фонда SIF на состояние дел в НКО-секторе остается незначительным.
- SIF нередко поддерживает программы, которые в той или иной мере уже подтвердили свою эффективность. Поэтому новаторство многих инициатив вызывает сомнение. Соответственно, фонд скорее, продвигает инновации, но не помогает им получить «путевку в жизнь», как это планировалось изначально.

Поддержанные проекты еще не завершились, и вероятность получения впечатляющих результатов пока существует. Но в свете последних событий это обстоятельство вряд ли послужит убедительным аргументом для конгрессменов от Республиканской партии, которые предлагают сократить финансирование корпорации CNCS на 42%. Если этот запрос получит поддержку, то с 1 октября 2015 года бюджет SIF станет очень скромным, а программа апробации механизма социальных облигаций практически лишится всех перспектив. Коллектив фонда и его сторонники намерены отстоять свои позиции и двигаться дальше. В ближайшее время они скорректируют стратегию, оптимизируют

требования к соискателям финансирования, и продемонстрируют законодателям обновленные планы на будущее.

Источники:
The Chronicle of Philanthropy, https://philanthropy.com/article/Social-Innovation-Fund-Report/231305?cid=pw
Social Velocity, http://www.socialvelocity.net/2015/06/the-social-innovation-fund-six-years-on/
Nonprofit Quarterly, http://nonprofitquarterly.org/2015/07/01/social-impact-fund-report-finds-less-than-overwhelming-results/?utm_source=hs_email

XI. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО

1) ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДОБРОВОЛЬЦЕВ: ПРАКТИКА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Менеджеры добровольческих программ, претендующие на высокое звание профессионалов, должны оценивать эффективность волонтеров и демонстрировать блага, которые получают некоммерческие организации, их клиенты и общество в целом. Чтобы выяснить, как обстоят дела с проведением подобной оценки, специалисты американских агентств Software Advice и VolunteerMatch провели опрос, в котором приняли участие 2 735 сотрудников НКО из разных стран.

В отчете «Эффективность добровольцев – 2014» (Volunteer Impact Report 2014) говорится о том, что почти половина опрошенных НКО (45%) не отслеживает информацию о полезной отдаче от работы волонтеров. Более трети респондентов в этой группе (34%) объясняют данное обстоятельство дефицитом ресурсов, 29% - отсутствием знаний или навыков, и 25% - нехваткой времени. А те организации, которые уже занялись изучением волонтерской практики (таковых оказалось чуть больше половины – 55%), в основном получают необходимые сведения методом прямого наблюдения или опроса. В качестве показателей чаще всего используются результаты или продукты (outputs), которые свидетельствуют о выполнении порученных заданий. Это может быть количество детей группы риска, приобщившихся к чтению; урожай, выращенный волонтерами в местном саду; или количество вещей, собранных и переданных малоимущим семьям. Чтобы убедиться в качестве услуг, предоставленных добровольными помощниками, НКО анализируют отзывы благополучателей и зачастую пользуются показателями удовлетворенности потребителей для устранения недостатков в работе и/или включают их в отчеты для доноров. В целом картина благополучная, но без трудностей тоже не обошлось. Как правило, они являются следствием некорректного выбора «ключевых показателей эффективности» (KPIs) высокого порядка. Консультант британского издания Third Sector Роб Джексон (Rob Jackson), например, отмечает, что операторы добровольческих программ очень любят рапортовать о «количестве привлеченных волонтеров» (чем больше, тем лучше), забывая о том, что людей надо не только привлечь, но и удержать на орбите НКО. Иными словами, чтобы подтвердить качество программы, общее количество участников необходимо сопровождать сведениями о «постоянстве контингента». Предостерегая менеджеров от возможных ошибок, эксперт рекомендует: (1) соотнести добровольческие KPIs со стратегической целью организации; (2) обсудить с руководством перспективы использования волонтерских ресурсов для выполнения миссии; и (3) убедиться в том, что участники довольны программой: если добровольцы готовы пригласить в программу своих друзей, значит, они получили положительный опыт; если не готовы, то надо выяснить, что пошло не так, и внести изменения.

Источники:
GuideStar, http://trust.guidestar.org/2015/06/01/the-importance-of-measuring-volunteer-impact/
Third Sector, http://robjackson.thirdsector.co.uk/2015/07/02/the-wrong-metrics-can-harm-your-volunteer-programme/?utm_medium=EMAIL

2) НОВОЕ ПОСОБИЕ: КАК ПОКОРИТЬ СЕРДЦЕ ДОБРОВОЛЬЦА

Британский Национальный совет добровольных объединений (NCVO - National Council for Voluntary Organizations) опубликовал пособие «Стажировки для добровольцев в некоммерческом секторе» (Volunteer Internships in the Voluntary Sector), которое поможет благотворительным организациям упорядочить работу с молодежью и устранить возможные недостатки.

Разрабатывая пособие, команда NCVO стремилась предотвратить ситуации, когда молодым людям предлагаются скучные и утомительные занятия, охлаждающие интерес к дальнейшему сотрудничеству с некоммерческим сообществом. Смысл самой первой рекомендации для менеджеров НКО заключается в том, что «новобранцам» Третьего сектора следует знать, когда они должны находиться на рабочем месте – в любое время, в определенные часы или пять дней в неделю с утра до вечера. Если речь идет о полной рабочей неделе, то стажер должен получать компенсацию в размере минимальной заработной платы (или более того). Джастин Дэвис Смит (Justin Davis Smith), отвечающий в NCVO за волонтерское направление, поясняет: «В благотворительных организациях не должно быть ‘бесплатных стажировок’. Закон говорит об этом предельно ясно. Работа может быть быть либо платной, либо по-настоящему добровольческой». Помимо этого, «принимающей стороне» следует позаботиться о том, чтобы служебные задания помогали молодым людям приобретать профессиональные навыки, развивать таланты и расширять кругозор. К сожалению, стажеры часто находятся в уязвимом положении, и многие верят в то, что в начале карьеры подобная ситуация неизбежна. Чтобы «обратить в свою веру» новое поколение, благотворительным организациям следует продемонстрировать молодежи альтернативные варианты в виде интересной работы, открывающей возможности для самореализации и достойной жизни.

Источник: Civil Society Media Ltd,
http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/19191/there_should_be_no_such_thing_as_an_unpaid_internship_in_charities_say_ncvo?utm_source=5%20March%202015%20Finance#.VQH4U4Y1GrU&sref=https://delicious.com/evdokimova/favorite,digest,6