



**Evolution and Philanthropy**

# **Дайджест публикаций международного филантропического сообщества**

***Выпуск № 2 (66), апрель 2016 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](mailto:info@ep.org.ru)  
или свяжитесь с нами в Фейсбуке  
[www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy](http://www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy)**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА .....</b>	<b>5</b>
<b>1) Пожертвования в США: вчера, сегодня, завтра .....</b>	<b>5</b>
Несмотря на то что экономическая обстановка в США и за пределами страны остается сложной, американский НКО-сектор может вздохнуть с облегчением: согласно аналитическим данными и прогнозам авторитетных исследовательских организаций, в 2015 году объем благотворительных пожертвований увеличился на 4,6%, а в 2016-2017 гг. тенденция к росту сохранится.	
<b>2) Время инноваций в азиатской филантропии .....</b>	<b>5</b>
Стремительный экономический рост, наблюдаемый в странах Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР), ускоряет развитие благотворительности и ее инновационных форм. Азиатский центр социального предпринимательства и филантропии (ACSEP - The Asia Centre for Social Entrepreneurship & Philanthropy; Сингапур) подготовил документ, посвященный разновидностям филантропической практики АТР и перспективам воссоединения капитала с идеями общественного прогресса.	
<b>3) Новая экономическая философия для Африки .....</b>	<b>6</b>
Обществу жаркого континента нужны предприниматели, заинтересованные в решении сложных социальных проблем. По мнению международных экспертов, эту непростую задачу поможет решить философия «афрокапитализма» (africapitalism), которую ее автор Тони Элумелу (Tony Elumelu), известный нигерийский банкир, использует для «описания процесса трансформации частных инвестиций в практику создания общественных благ».	
<b>II. GR .....</b>	<b>7</b>
<b>1) Мнение: гражданское общество не должно зависеть от государственной поддержки .....</b>	<b>7</b>
Гражданское общество (ГО) – главная опора демократии: объединяясь и создавая организации, разные группы населения могут заявлять о существующих проблемах и отстаивать свои интересы в ходе общественных акций. Чтобы оставаться легитимным и эффективным, ГО должно сохранять и культивировать свою негосударственную природу, не слишком претендую на бюджетные ресурсы. Так считают авторитетные эксперты, представляющие политологическую школу Вашингтонского университета (The University of Washington; США).	
<b>2) Информационная система для управления государственными грантами .....</b>	<b>7</b>
Британское казначейство приступает к созданию сводного реестра организаций НКО-сектора, которые оказывают услуги детям и семьям на бюджетные средства. Побудительным мотивом к усилению системы мониторинга и контроля стал отчет о ревизии, проведенной Государственным счетным комитетом (The Public Accounts Committee).	
<b>III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ .....</b>	<b>8</b>
<b>1) Сведения о справедливости американского бизнеса станут достоянием общественности .....</b>	<b>8</b>
Некоммерческая организация JUST Capital (США), призывающая к борьбе с экономическим неравенством, приступает к публикации рейтинга «корпоративной справедливости» (corporate justness ranking), отражающего сведения тысячи самых крупных публично торгуемых компаний. Информация будет доступна всем заинтересованным пользователям, бесплатно.	
<b>2) Цели устойчивого развития: преобразующая ценность добровольчества и коалиция прогрессивного бизнеса .....</b>	<b>8</b>
Удачный опыт добровольческой работы не только влияет на жизнь благополучателей, но и меняет мировоззрение волонтеров. Появление пространства, в котором «взаимно преобразуются» все вовлеченные субъекты – это и есть главная ценность безвозмездной деятельности на благо общества. По мнению экспертов, стартовыми площадками для создания этой ценности, столь необходимой для выполнения Целей устойчивого развития (ЦУР), могут стать корпорации. Развитию подобных инициатив активно содействует коалиция IMPACT 2030, мобилизующая корпоративных волонтеров по всему миру.	
<b>3) Корпоративное добровольчество и КСО - неразделимы .....</b>	<b>9</b>
Зонтичная организация America's Charities («НКО Америки») провела онлайн опрос 120 менеджеров сферы бизнеса и выяснила, что участие работников компаний в социально значимой деятельности становится неотъемлемым компонентом «корпоративной социальной ответственности» (КСО). Также выяснилось, что повышенный интерес к теме КСО со стороны «поколения Y» (1980 – 2000 г.р.) становится поводом для ревизии кадровых политик и стимулирует поиск новых подходов к удержанию ценных человеческих ресурсов.	

<b>4) Социально ориентированный маркетинг – итоги 2015 года .....</b>	9
Американские специалисты по социально-ориентированному маркетингу (СОМ) изучили опыт проведения кампаний, преследующих две основные цели: (1) ускорить построение лучшего общества, и (2) укрепить отношения бизнеса с потребителями. По итогам аналитической работы был обозначен ряд тенденций, которые наблюдались в сфере СОМ в 2015 году.	
<b>IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ .....</b>	10
<b>1) Совет профессионалов: укрепляйте иммунитет НКО к нарушениям .....</b>	10
Аудиторская компания PKF-Littlejohn (г. Лондон) провела опрос 392 некоммерческих организаций и выяснила, что внутренние политики противодействия коррупции и мошенничеству разработали и используют только 45% респондентов. Это значит, что несмотря на некоторые достижения, британским НКО «есть к чему стремиться».	
<b>V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ.....</b>	11
<b>1) Размышления о подотчетности и системах оценки эффективности НКО .....</b>	11
Что сегодня делается для укрепления подотчетности благотворительных институтов и повышения «КПД» их деятельности? И каким образом общество может поддержать и усилить данные процессы? Эти и другие вопросы, затрагивающие различные аспекты эффективности НКО, обсудили члены Ассоциации исследователей некоммерческих организаций и общественных инициатив (ARNOVA - The Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action; США) в ходе ежегодной встречи в Чикаго.	
<b>2) Новая инициатива в области аудита социальной эффективности.....</b>	11
Американский ученый-экономист Дин Карлан (Dean Karlan) учредил НКО ImpactMatters, которая провела четыре экспериментальных «аудита социальной эффективности» (impact audits). В ходе данных проверок специалисты оценили прозрачность, готовность к обмену опытом, экономическую целесообразность и реалистичность четырех общественно значимых инициатив. Знатоки и эксперты НКО-сектора размышляют о ценности и дальнейших перспективах новой практики.	
<b>3) Новый практический инструмент для картрирования системы стейкхолдеров .....</b>	12
Системное картирование (SM - system mapping) – это ценный, но сравнительно новый инструмент, который участники социальных преобразований используют в процессе стратегического планирования, оценки программ или поиска консенсуса по широкому кругу вопросов. Эксперты консалтинговой организации FSG (США) изучили опыт применения SM и подготовили для сотрудников фондов и НКО несколько полезных советов.	
<b>4) Американская власть и НКО учатся на ошибках социальных инициатив, ориентированных на результаты.....</b>	13
В прошлом году Белый дом призвал государственные агентства усилить ориентацию социальной политики на конкретные результаты, обратившись к «технологическим решениям XXI века». Однако анализ прошлого опыта показал, что подходы к формированию показателей для инициатив в сфере трудоустройства, здравоохранения и образования (на которые изначально возлагались большие надежды) обладают целым рядом недостатков, которые необходимо устранять одновременно с освоением современных возможностей для работы с данными.	
<b>5) Эволюционные процессы в Charity Navigator.....</b>	13
Информационно-аналитическое агентство Charity Navigator (CN; США) приостановило использование рейтинговой методики CN 3.0, поскольку для большей части НКО требования к информации об обратной связи с благополучателями и сборе сведений о социальных результатах оказались слишком сложными. Чтобы найти баланс между возможностями некоммерческих организаций и потребностями их ключевых стейкхолдеров, CN привлекла к обновлению системы активных участников дискуссии об эффективности НКО.	
<b>VI. СТРАТЕГИЯ .....</b>	14
<b>1) Масштабирование успешных практик – дело тонкое .....</b>	14
Группа из 26 некоммерческих организаций и фондов создала Партнерство «За трансформирующее воздействие на общество» (The Transformative Impact Collaborative), которое возглавило дискуссию о возможностях распространения и широкого внедрения передового опыта в социальной сфере. Чтобы ускорить освоение инновационных моделей и практик, эксперты изучили существующие стратегии и подготовили для активных игроков краткий обзор перспектив и проблемных моментов.	
<b>2) Советы для фондов: пять шагов навстречу системным преобразованиям общества .....</b>	15
Многие филантропические организации стремятся к тому, чтобы изменения в социальной сфере носили устойчивый и системный характер. Но чтобы добиться такого эффекта, они должны пересмотреть свои политики, стратегии, процессы и отношения с внутренними и внешними стейкхолдерами. Желая	

посодействовать решению этих задач, консультанты агентства FSG (США) озвучили пять рекомендаций, основанных на опыте крупных фондов.

## **VII. ФИНАНСЫ.....15**

### **1) Что такое капитал для НКО .....**15

В марте 2016 года в США прошла Четвертая ежегодная конференция «Финансы и устойчивость НКО» (*The 4th Annual Nonprofit Finance & Sustainability Conference*), в ходе которой состоялась дискуссия о значении капитала в некоммерческом мире и возможностях его использования для укрепления позиций и долгосрочного развития организаций.

### **2) Государство будет компенсировать накладные расходы НКО .....**16

Окружной наблюдательный совет Лос-Анджелеса (*The Los Angeles County Board of Supervisors*) принял историческое решение: отныне в «городе ангелов» будут действовать Единые правила (*Uniform Guidance*), разработанные Административно-бюджетным управлением при Президенте США (ОМБ - *The Office of Management and Budget*). Эти стандарты, наряду с другими нормами, обязывают государственные агентства компенсировать накладные расходы НКО в размере 10% от общей стоимости гранта, либо на более значительную сумму, но при наличии убедительного обоснования.

### **3) Совет для сбалансированного фандрайзинга .....**17

Опрос более 1000 американских некоммерческих организаций показал, что в течение последних пяти лет НКО стали активнее заниматься фандрайзингом и увеличили свои доходы. Это хорошие новости, однако работу с массовой аудиторией доноров, все же стоит улучшить.

## **VIII. ЛИДЕРСТВО И HR .....**17

### **1) Совет донорам: культивируйте лидеров нового века .....**17

Современная филантропия должна вкладывать ресурсы не только в решение актуальных проблем, но также культивировать организационных и/или индивидуальных лидеров, «возводящих мосты между разными секторами, отраслями и дисциплинами» (*bridge builders*). Чтобы пробудить интерес доноров к данному направлению, специалисты по бихевиористике подготовили краткий обзор компетенций и навыков, которые помогают «лидерам-строителям» добиваться хороших результатов и повышать эффективность социальных программ.

## **IX. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ .....**18

### **1) Профессиональные тайны гибридных организаций .....**18

Организации, которые выполняют общественно значимые миссии, опираясь на финансовые модели частного сектора, зачастую действуют более эффективно, чем другие игроки социальной сферы. О секретах успеха этих уникальных субъектов рассказали авторы доклада «Устранение производственных проблем в гибридных организациях (*Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations*)».

### **2) Изменения правил стимулируют развитие преобразующих инвестиций .....**18

Исследователи утверждают, что в настоящий момент доля «инвестиций, содействующих преобразованию общества» (*impact investments*) составляет не более 0,5% от общего объема активов, находящихся в управлении по всему миру. Чтобы ускорить развитие нового сегмента рынка, Налоговая служба США (*IRS – Internal Revenue Service*) и Департамент труда (*DOL – The Department of Labor*) внесли изменения в ряд документов, расширяв «поле для маневра» американским филантропическим организациям и пенсионным фондам.

### **3) Поколение нового тысячелетия и венчурная филантропия .....**19

Венчурная филантропия (*VP - venture philanthropy*) – это гибкая долгосрочная поддержка организаций, которые ставят перед собой социально значимые цели и нуждаются в ресурсах для укрепления рыночного потенциала. Эксперты отмечают, что дальнейшая судьба VP будет во многом зависеть от состоятельных представителей «поколения Y» (которые достигнут максимального влияния в 2031-2045 гг.), и озвучивают ряд выводов, характеризующих отношение данной группы стейкхолдеров к использованию капитала в интересах общества.

## **X. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО .....**20

### **1) Исследователи утверждают: волонтерство полезно для здоровья .....**20

Результаты исследования, опубликованного американским журналом *Atlantic*, свидетельствуют о том, что по сравнению с «не-волонтерами» старшей возрастной категории (от 50 лет), «люди добрых волей» болеют намного реже. И это не удивительно: добровольчество дает заряд бодрости и наполняет жизнь глубоким смыслом.

## I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

### 1) ПОЖЕРТВОВАНИЯ В США: ВЧЕРА, СЕГОДНЯ, ЗАВТРА

*Несмотря на то что экономическая обстановка в США и за пределами страны остается сложной, американский НКО-сектор может вздохнуть с облегчением: согласно аналитическим данными и прогнозам авторитетных исследовательских организаций, в 2015 году объем благотворительных пожертвований увеличился на 4,6%, а в 2016-2017 гг. тенденция к росту сохранится.*



В частности, «Атлас пожертвований» ([The Atlas of Giving](#)) сообщает о том, что в 2015 году общая сумма пожертвований достигла 477,55 млрд долларов, что на 5,1% выше по сравнению с началом Великой рецессии (2009 г.). При этом индивидуальная благотворительность (составляющая 73% от общего объема безвозмездной помощи некоммерческим организациям) подросла на 4,3%; вклад фондов (15% в общей палитре) увеличился на 6,9%, а корпоративный взнос в развитие общества (5%) – на 3,3%. Авторы [отчета](#) также отмечают, что пик пожертвований пришелся на май, июнь и июль 2015 года - когда доноры наиболее активно поддерживали учебные заведения; и эта активность перекрыла сезонные показатели последнего квартала 2015 года, ознаменовавшегося потрясениями на фондовом рынке. Так выглядит день вчерашний, а что касается будущего, то с этими данными можно ознакомиться в «Филантропическом прогнозе на 2016 и 2017 гг.» ([The Philanthropy Outlook 2016 & 2017](#)), подготовленном Семейной школой филантропии Лилли (The Lilly Family School of Philanthropy) в сотрудничестве с консалтинговой фирмой [Marts & Lundy](#) (США). Аналитики утверждают, что в 2016 году ведущие фонды увеличат благотворительные взносы на 5,7%, и в 2017-ом – на 6,4%; а корпорации - на 4,6% и на 4,7%. Самое скромное повышение продемонстрируют индивидуальные доноры и семьи (2016 - 3,7% и 2017 - 3,8%), поскольку экономика страны по-прежнему нестабильна. Эксперты считают, что под воздействием данных обстоятельств рост пожертвований ощутимо замедлится, и составит всего 2,6%. Тем не менее, несмотря на все сложности, речь идет о положительной динамике, и, значит, некоммерческие организации могут рассчитывать на хорошие результаты фандрайзинга. Лидерам НКО следует внимательно изучить отчет и (в случае необходимости) усилить стратегии взаимодействия с донорами нового поколения, которые требуют от игроков социальной сферы прозрачности, профессионализма и эффективности.

*Источники:* The Philanthropy News Digest,

(1) [http://philanthropynewsdigest.org/news/u.s.-giving-up-4.6-percent-in-2015-forecast-to-grow-2.6-percent?utm\\_campaign=news%7C2016-02-06&utm\\_source=pnd&utm\\_medium=email](http://philanthropynewsdigest.org/news/u.s.-giving-up-4.6-percent-in-2015-forecast-to-grow-2.6-percent?utm_campaign=news%7C2016-02-06&utm_source=pnd&utm_medium=email)

(2) [http://philanthropynewsdigest.org/news/charitable-giving-to-increase-4.1-percent-in-2016-study-predicts?utm\\_campaign=news%7C2016-01-21&utm\\_source=pnd&utm\\_medium=email](http://philanthropynewsdigest.org/news/charitable-giving-to-increase-4.1-percent-in-2016-study-predicts?utm_campaign=news%7C2016-01-21&utm_source=pnd&utm_medium=email)

### 2) ВРЕМЯ ИННОВАЦИЙ В АЗИАТСКОЙ ФИЛАНТРОПИИ

*Стремительный экономический рост, наблюдаемый в странах Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР), ускоряет развитие благотворительности и ее инновационных форм. Азиатский центр социального предпринимательства и филантропии (ACSEP - The Asia Centre for Social Entrepreneurship & Philanthropy; Сингапур) подготовил документ, посвященный разновидностям филантропической практики АТР и перспективам воссоединения капитала с идеями общественного прогресса.*

- **Предпринимательская филантропия.** В АТР с каждым годом становится все больше людей и организаций, стремящихся решить социальные проблемы с помощью инновационных предпринимательских идей. Филантропы нового поколения проявляют повышенный интерес к «инвестициям, содействующим преобразованию общества» (impact investments) и успешно сочетают данные инструменты с грантмейкингом. Например, индийский венчурный фонд EdelGive Foundation, созданный финансовой компанией Edelweiss Capita (2007 г.), инвестирует ресурсы в социальные предприятия и предоставляет гранты на развитие потенциала НКО.

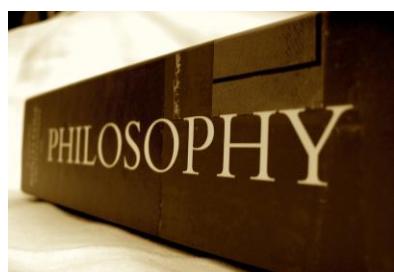
- **Стратегическая филантропия.** Институциональный грантмейкинг Азии заметно отстает от США и Европы, но общение с продвинутыми зарубежными коллегами способствует прогрессу. Семейный фонд Зеллиг (The Zuellig Family Foundation), например, поддерживает инновационную программу, нацеленную на снижение материнской смертности на Филиппинах, но при этом удерживает в поле зрения долгосрочную цель, которая заключается в расширении доступа к медицинским услугам для беднейших жителей аграрных районов страны. Чтобы распространить успешный опыт, фонд взаимодействует с государственными структурами.
- **Сообщества доноров.** Формирование объединенных финансовых пулов силами индивидуальных доноров, заинтересованных в развитии общества, является для АТР сравнительно новой практикой. Исследователи подразделяют подобные структуры на две группы: в первую вошли 23 сообщества, адаптирующие зарубежный опыт к местным контекстам, а вторая насчитывает 14 объединений, которые полностью опираются на благотворительные традиции АТР. Команда ACSEP разработала веб-сайт [www.givingcircles.asia](http://www.givingcircles.asia), который помогает донорам обмениваться информацией, следить за новостями и обсуждать с единомышленниками волнующие вопросы.
- **Бизнес-ангелы сферы социальных преобразований.** Как правило, это состоятельные люди, поддерживающие социально значимые бизнес-проекты на этапе становления и/или проверки инноваций. «Ангельские» сети уже действуют в Индии, Пакистане, Тайване и в Гонконге.

В целом можно сказать, что сегодняшняя азиатская филантропия представляет собой сплав традиционных и заимствованных моделей, а ее активные игроки - энергичные инвесторы и доноры нового поколения - продолжают сокращать отставание от Запада ускоренными темпами.

Источник: Philanthropy Impact, <http://www.philanthropy-impact.org/article/innovating-times-asian-philanthropy-o>

### **3) НОВАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ФИЛОСОФИЯ ДЛЯ АФРИКИ**

*Обществу жаркого континента нужны предприниматели, заинтересованные в решении сложных социальных проблем. По мнению международных экспертов, эту непростую задачу поможет решить философия «афрокапитализма» (africapitalism), которую ее автор Тони Элумелу (Tony Elumelu), известный нигерийский банкир, использует для «описания процесса трансформации частных инвестиций в практику создания общественных благ».*



Совместное исследование, проведенное авторитетными университетами разных стран, показало, что сегодня в Африке действуют предприниматели трех типов, это (1) «борцы за выживание» (survivalist entrepreneurs), которые спасаются от нищеты / безработицы / опасных болезней и считают себя жертвами системы; (2) «охотники за удачей» (success-driven entrepreneurs), которые творчески используют несовершенства системы для извлечения личной выгоды и перекладывают ответственность за социальное

неблагополучие на правительство; и (3) «общественники» (society-minded entrepreneurs), которые стремятся совместить успех в бизнесе с созданием социальных ценностей, и воспринимают проблемы общества как перспективы для реализации долгосрочных стратегий. Очевидно, что последняя (и пока самая малочисленная) группа является для Африки авангардом развития, поскольку «общественники» участвуют в социально-экономических процессах, ориентируясь на культурные особенности местного населения и направляя свои ресурсы на удовлетворение самых насущных, жизненно важных потребностей населения. Многие исследователи и экономисты утверждают, что бизнес, который руководствуется коллективными интересами, процветает намного чаще по сравнению с менее ответственными компаниями. Это значит, что у социального предпринимательства, опирающегося на философию афрокапитализма и его ключевые ценности - равенство, мир и уважение к традициям - есть хорошие шансы на успех и перспектива общественного признания.

Источник: The Stanford Innovation Review,  
[http://ssir.org/articles/entry/a\\_new\\_economic\\_philosophy\\_for\\_africa?utm\\_source=Enews&utm\\_medium=Email&utm\\_campaign=SSIR\\_Now&utm\\_content=Read\\_More](http://ssir.org/articles/entry/a_new_economic_philosophy_for_africa?utm_source=Enews&utm_medium=Email&utm_campaign=SSIR_Now&utm_content=Read_More)

## II. GR

### 1) МНЕНИЕ: ГРАЖДАНСКОЕ ОБЩЕСТВО НЕ ДОЛЖНО ЗАВИСЕТЬ ОТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ

Гражданское общество (ГО) – главная опора демократии: объединяясь и создавая организации, разные группы населения могут заявлять о существующих проблемах и отстаивать свои интересы в ходе общественных акций. Чтобы оставаться легитимным и эффективным, ГО должно сохранять и культивировать свою негосударственную природу, не слишком претендуя на бюджетные ресурсы. Так считают авторитетные эксперты, представляющие политологическую школу Вашингтонского университета (The University of Washington; США).

По мнению исследователей, главная проблема современного ГО заключается в том, что некоммерческие организации не прилагают особых усилий для мобилизации местных ресурсов в виде пожертвований или оплаты за услуги, и, как правило, стремятся получить государственный контракт или заручиться поддержкой крупного донора. Эта тенденция зародилась в 1980-х годах, когда органы власти начали активно вовлекать НКО в оказание услуг в сфере трудоустройства, жилищно-коммунального хозяйства, здравоохранения и социальной защиты уязвимых категорий граждан. А в 1990-х годах государство уже полностью переложило работу с населением на организации, действующие в социальной сфере. На международной арене события развивались по иному сценарию, но, к сожалению, не самым лучшим образом: западные доноры годами финансировали национальные / местные НКО, и сделали их полностью зависимыми от внешней помощи. При этом кредит доверия данных игроков оказался очень незначительным – 39 развивающихся стран приняли законы, ограничивающие потоки иностранного финансирования. Также следует отметить, что распределяя контракты и/или гранты, государство не только «перепоручает» выполнение своих функций организациям ГО, но и вовлекает их в политические баталии. Поэтому НКО, претендующие на бюджетные средства, должны отчетливо понимать, что получая контракт, они автоматически причисляются к определенной политической силе. Основываясь на этих наблюдениях, эксперты ответственно заявляют: если мы хотим видеть здоровое ГО, то мы должны за него платить, отчисляя пожертвования из личного кармана. А НКО, в свою очередь, должны активнее взаимодействовать с массовой аудиторией граждан, чтобы сберечь свою независимость, действовать в соответствии со своими миссиями, и продвигать идею подлинной демократии.

Источник: The Stanford Innovation Review, [http://ssir.org/articles/entry/government\\_contractors\\_as\\_civil\\_society](http://ssir.org/articles/entry/government_contractors_as_civil_society)

### 2) ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ГРАНТАМИ

Британское казначейство приступает к созданию сводного реестра организаций НКО-сектора, которые оказывают услуги детям и семьям на бюджетные средства. Побудительным мотивом к усилению системы мониторинга и контроля стал отчет о ревизии, проведенной Государственным счетным комитетом (The Public Accounts Committee).



В официальном ответе ревизорам Казначейство заявляет о намерении создать межведомственный реестр, позволяющий (a) оперативно выявлять НКО, которые получают крупные суммы из одного или нескольких бюджетных источников, и (b) проверять эффективность ранее поддержанных программ. Представители власти надеются, что новый ресурс поможет предотвратить ситуации, когда провайдер услуги сворачивает свою деятельность и неожиданно для заказчика покидает общественную арену.

[Именно так произошло с «Детской компанией» ([Kids Company](#)), получившей из госбюджета более 42 млн фунтов стерлингов (за период с 2002 года).] В настоящий момент казначеи пересматривают процедуры грантмейкинга и формируют Техническое задание для разработчиков Государственной информационной системы грантов (GGIS - The Government Grants Information System). «GGIS облегчит и стандартизирует процессы учета важных сведений и отчетности о грантах, выданных разными государственными агентствами, - поясняют аудиторы. - Ведомства смогут управлять грантами эффективно и

профессионально, и, соответственно, снизят риски нарушений и двойного финансирования одних и тех же социальных результатов». Помимо этого, система будет отображать отчеты внешних оценщиков, которые можно будет сопоставить с отчетными / публичными данными НКО. Усиливая прозрачность в сфере распределения дефицитных ресурсов социальной сферы, госзаказчики рассчитывают повысить эффективность своей работы и получить более значительную отдачу от вложенных средств.

Источник: Third Sector, [http://www.thirdsector.co.uk/government-will-establish-central-grants-register-kids-company-closure/policy-and-politics/article/1380813?bulletin=fundraising-bulletin&utm\\_medium=EMAIL&utm\\_campaign=eNews%20Bulletin&utm\\_source=20160126&utm\\_content=www\\_thirdsector\\_co\\_uk\\_art\\_2](http://www.thirdsector.co.uk/government-will-establish-central-grants-register-kids-company-closure/policy-and-politics/article/1380813?bulletin=fundraising-bulletin&utm_medium=EMAIL&utm_campaign=eNews%20Bulletin&utm_source=20160126&utm_content=www_thirdsector_co_uk_art_2)

### III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

#### **1) СВЕДЕНИЯ О СПРАВЕДЛИВОСТИ АМЕРИКАНСКОГО БИЗНЕСА СТАНУТ ДОСТОЯНИЕМ ОБЩЕСТВЕННОСТИ**

Некоммерческая организация *JUST Capital* (США), призывающая к борьбе с экономическим неравенством, приступает к публикации рейтинга «корпоративной справедливости» (*corporate justness ranking*), отражающего сведения тысячи самых крупных публично торгуемых компаний. Информация будет доступна всем заинтересованным пользователям, бесплатно.

Корпорации будут ранжироваться на основе баллов, присуждаемых по таким показателям, как степень социальной ценности / полезности (или вредности) продукции, положительное (или отрицательное) воздействие на окружающую среду, уровень оплаты труда и система премирования работников, соблюдение прав человека и удовлетворенность сотрудников / потребителей, правдивость и корпоративная этика организации, характер взаимоотношений с местными сообществами, благотворительная практика и создание рабочих мест. Данные показатели были определены по итогам опроса 43 000 американцев, в ходе которого респонденты поделились своими представлениями о добросовестном поведении корпораций. Идея рейтинга заключается в том, чтобы поощрить социально ответственные и прозрачные компании, и призвать к порядку тех, кто не слишком обеспокоен проблемами общества. Некоторые экономисты считают, что подобным образом повлиять на бизнес невозможно, однако миллиардер Пол Тюдор Джоунс (Paul Tudor Jones), учредивший *JUST Capital* в 2013 году, убежден в том, что рейтинг поможет поддержать дискуссию о предназначении капитализма и его новой роли в современном мире.

Источники: The Philanthropy News Digest, [http://philanthropynewsdigest.org/news/hedge-fund-billionaire-to-rate-companies-for-justness?utm\\_campaign=news%7C2015-12-25&utm\\_source=pnd&utm\\_medium=email](http://philanthropynewsdigest.org/news/hedge-fund-billionaire-to-rate-companies-for-justness?utm_campaign=news%7C2015-12-25&utm_source=pnd&utm_medium=email)

#### **2) ЦЕЛИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: ПРЕОБРАЗУЮЩАЯ ЦЕННОСТЬ ДОБРОВОЛЬЧЕСТВА И КОАЛИЦИЯ ПРОГРЕССИВНОГО БИЗНЕСА**

Удачный опыт добровольческой работы не только влияет на жизнь благополучателей, но и меняет мировоззрение волонтеров. Появление пространства, в котором «взаимно преобразуются» все вовлеченные субъекты – это и есть главная ценность безвозмездной деятельности на благо общества. По мнению экспертов, стартовыми площадками для создания этой ценности, столь необходимой для выполнения Целей устойчивого развития (ЦУР), могут стать корпорации. Развитию подобных инициатив активно содействует коалиция *IMPACT 2030*, мобилизующая корпоративных волонтеров по всему миру.



Коалиция *IMPACT 2030*, созданная в 2010 году международным агентством Realized Worth и Бюро ООН по вопросам партнерства (The UN Office of Partnerships) обеспечивает частный сектор ресурсами, позволяющими расширять существующие программы корпоративного добровольчества (КД) и координировать действия разных игроков. Наряду с этим, уникальное глобальное объединение распространяет информацию о значении и содержании ЦУР, содействует развитию межсекторного диалога и сотрудничества между представителями разных сфер деятельности, разрабатывает стандарты и

протоколы КД для разных отраслей, оценивает результаты КД, и участвует в разработке законодательства, поддерживающего добровольческую идеологию и практику. Компании всех размеров, действующие в разных географических регионах, могут вступить в коалицию в любой момент. Им предлагается широкий спектр партнерских проектов и разнообразных возможностей для совместного финансирования социально значимых программ.

Источник: Causecast Blog, [http://www.causecast.com/blog/why-does-corporate-volunteering-matter?utm\\_campaign=Sustainable+Development+2015&utm\\_source=hs\\_email&utm\\_medium=email&utm\\_content=23920251&hsenc=p2ANq\\_tz-kRLxlceOln4cUJDZdroneMWz68CMLE-iiFM6nqqpIaiwIY9lx5CxnaraRrS8vTZEyaqPbn7KdMUGELoNrAkonHNJi-UQ&hs\\_mi=23920251](http://www.causecast.com/blog/why-does-corporate-volunteering-matter?utm_campaign=Sustainable+Development+2015&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=23920251&hsenc=p2ANq_tz-kRLxlceOln4cUJDZdroneMWz68CMLE-iiFM6nqqpIaiwIY9lx5CxnaraRrS8vTZEyaqPbn7KdMUGELoNrAkonHNJi-UQ&hs_mi=23920251)

### **3) КОРПОРАТИВНОЕ ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО И КСО - НЕРАЗДЕЛИМЫ**

Зонтичная организация America's Charities («НКО Америки») провела онлайн опрос 120 менеджеров сферы бизнеса и выяснила, что участие работников компаний в социально значимой деятельности становится неотъемлемым компонентом «корпоративной социальной ответственности» (КСО). Также выяснилось, что повышенный интерес к теме КСО со стороны «поколения Y» (1980 – 2000 г.р.) становится поводом для ревизии кадровых политик и стимулирует поиск новых подходов к удержанию ценных человеческих ресурсов.

В Обзоре – 2015 «Новая корпоративная ДНК – Где гражданская активность сотрудников пересекается с идеей создания общественных благ» ([Snapshot 2015: The New Corporate DNA – Where Employee Engagement and Social Impact Converge](#)) озвучены следующие выводы и наблюдения:

- Подавляющее большинство (92%) крупных компаний и 60% малых и средних предприятий предлагают своим работникам возможности для добровольческой практики.
- 85% крупных и 37% малых / средних организаций освоили программы благотворительных отчислений с заработной платы, а 70% и 28% респондентов в данных группах софинансируют пожертвования сотрудников.
- Половина опрошенных корпораций (50%) предлагает своим квалифицированным специалистам различные варианты профессиональной деятельности на условиях pro bono, и 30% респондентов намерены освоить подобный опыт в ближайшие два года.

«Информация, вошедшая в Обзор – 2015, по сути, является описанием готовых сценариев, которые можно использовать для развития индивидуального и корпоративного волонтерства, - поясняют соавторы отчета Линн Филдерман (Lynne Filderman) и Стив Гринхолш (Steve Greenhalgh). – Крупный бизнес уже проторил дорогу, и теперь по ней могут двигаться малые и средние организации, адаптируя существующую практику к своим запросам. А современная цифровая культура поможет реализовать эти планы в короткие сроки».

Источник: The Philanthropy News Digest, [http://philanthropynewsdigest.org/news/volunteerism-core-component-of-csr-employee-engagement-study-finds?utm\\_campaign=news%7C2015-12-15&utm\\_source=pnd&utm\\_medium=email](http://philanthropynewsdigest.org/news/volunteerism-core-component-of-csr-employee-engagement-study-finds?utm_campaign=news%7C2015-12-15&utm_source=pnd&utm_medium=email)

### **4) СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ – ИТОГИ 2015 ГОДА**

Американские специалисты по социально-ориентированному маркетингу (СОМ) изучили опыт проведения кампаний, преследующих две основные цели: (1) ускорить построение лучшего общества, и (2) укрепить отношения бизнеса с потребителями. По итогам аналитической работы был обозначен ряд тенденций, которые наблюдались в сфере СОМ в 2015 году.



- В подходах к продвижению брендов отчетливо звучат «общественные мотивы». Например, чтобы подчеркнуть свое уважение к разным культурам и способам выражения индивидуальности (diversity), компания Coca-Cola вместо названия напитка нанесла на свои красно-белые банки новую надпись: «Ярлыки для банок, но не для людей» («Labels are for cans, not people»). И подобных деклараций социальной ответственности с каждым годом становится все больше и больше.
- Развивается сотрудничество с широким кругом субъектов. Так, в рамках программы по снижению детского травматизма ([Make Safe Happen](#)), страховая компания Nationwide

сформировала совет, в который вошли: Журнал для родителей (Parents magazine), Американская академия педиатрии (The American Academy of Pediatrics), Ассоциация производителей товаров для детей (The Juvenile Products Manufacturers Association) и ряд других организаций.

- **Пропаганда новых моделей поведения.** Чаще всего в 2015 году проводились кампании за здоровый образ жизни и безопасность, такие как «Бросаем курить» (Quit Smoking) от производителя лекарственных препаратов CVS, или «Это может подождать» (It Can Wait) – призыв не писать SMS за рулем от лидера сферы телекоммуникаций AT&T.
- **Попытки взаимодействия с «поколением Z».** В 2015 году некоторые корпорации обратили взоры к старшеклассникам, выросшим в эпоху цифровых технологий. Агентство налогового консалтинга H&R Block, например, выступило с инициативой «Планирование бюджета» (Budget Challenge initiative), предлагающей продвинутой молодежи новый продукт - интерактивную программу для повышения уровня финансовой грамотности.

В целом можно сказать, что для выхода на разные аудитории потребителей компании использовали разные каналы связи и все доступные методы и средства - как онлайн, так и офлайн. Но самое главное заключается в том, что в прошлом году маркетинговая практика не ограничивалась целями бизнеса и стремилась откликнуться на актуальные потребности общества.

Источник: Forbes, <http://www.forbes.com/forbes/welcome/>

#### IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

##### 1) СОВЕТ ПРОФЕССИОНАЛОВ: УКРЕПЛЯЙТЕ ИММУНИТЕТ НКО К НАРУШЕНИЯМ

Аудиторская компания PKF-Littlejohn (г. Лондон) провела опрос 392 некоммерческих организаций и выяснила, что внутренние политики противодействия коррупции и мошенничеству разработали и используют только 45% респондентов. Это значит, что несмотря на некоторые достижения, британским НКО «есть к чему стремиться».



Авторы отчета «Степень сопротивляемости благотворительного сектора Англии и Уэльса мошенникам» (The Resilience to Fraud of the Charity Sector in England and Wales 2015) сопоставили полученные данные с результатами аналогичного опроса, проведенного в 2010 году, и установили, что средний показатель «иммунитета» за прошедший период немного повысился (с 24,2 до 26,1 баллов). За исключением «десятки худших», все остальные НКО, заполнившие анкету самооценки SAFR (The Self-Assessment Fraud Resilience Tool), продемонстрировали результаты в промежутке от 10 до 40,5 баллов по шкале от «0» (неудовлетворительно) до «50» (отлично) баллов. В целом показатели неплохие, но вероятность погрешности тоже есть, поскольку опросом могли заинтересоваться именно те НКО, которые

придают проблеме мошенничества большое значение. Тем не менее, на сегодняшний день отчет команды PKF-Littlejohn является «самым подробным, информативным и всеобъемлющим». «Мошенничество – это не такой уж ‘невинный’, а очень даже ‘вредоносный’ проступок, так как он обращен против благотворительной организации, ее сотрудников и добровольцев. Потери могут быть весьма ощутимыми, а волновой эффект в публичном пространстве слишком сильным, – пояснил представитель гуманитарной организации Oxfam GB Оливер Мэй (Oliver May). – Доноры и сторонники НКО не так уж наивны: они понимают, что от мошенников может пострадать любая организация, но, тем не менее, ожидают, что НКО сделают все возможное для выявления и профилактики неблаговидного поведения, и смогут дать недобросовестным сотрудникам достойный отпор. Поэтому я призываю лидеров НКО изучить отчет, выявить проблемы во внутренней политике, и внести в нее необходимые изменения».

Источник: Civil Society Media Ltd,

[http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/20709/less than half of charities surveyed have a written counter fraud strategy?utm\\_source=4+November+2015+Finance&utm\\_campaign=4+November+2015%3A+Finance&utm\\_medium=email](http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/20709/less than half of charities surveyed have a written counter fraud strategy?utm_source=4+November+2015+Finance&utm_campaign=4+November+2015%3A+Finance&utm_medium=email)

## V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

### 1) РАЗМЫШЛЕНИЯ О ПОДОТЧЕТНОСТИ И СИСТЕМАХ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ НКО

Что сегодня делается для укрепления подотчетности благотворительных институтов и повышения «КПД» их деятельности? И каким образом экспертное сообщество может поддержать и усилить данные процессы? Эти и другие вопросы, затрагивающие различные аспекты эффективности НКО, обсудили члены Ассоциации исследователей некоммерческих организаций и общественных инициатив (ARNOVA - The Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action; США) в ходе ежегодной встречи в Чикаго.



Дискуссия началась с краткого выступления президента информационного агентства GuideStar Джейкоба Харольда (Jacob Harold), в ходе которого он сообщил о перспективах использования Национальной таксономии организаций с льготным налоговым статусом (NTEE – National Taxonomy of Exempt Entities) для формирования представления о финансовых моделях НКО, их жизненных циклах, влиянии экономического спада на НКО-сектор и поиска ответов на ряд других актуальных вопросов. Некоторые эксперты отметили, что недостаточная гибкость NTEE может повысить риски принятия неверных

решений, и высказались за применение «тегов» (tags), которые (a) отражают содержательные нюансы проблем, решаемых игроками социальной сферы, и (b) расширяют возможности для проведения сравнительного анализа по множеству разнообразных параметров. Тем не менее, они признали, что NTEE способна задать общие концептуальные рамки измерению ценностей, создаваемых некоммерческим сообществом, но только при условии активного взаимодействия разработчиков системы с конечными пользователями. Участники встречи пришли к выводу, что для качественной поддержки НКО-сектора исследователям следует отказаться от чрезмерного использования специальной терминологии и уделять больше внимания изучению мотивации доноров. А лидеры НКО, в свою очередь, должны сконцентрироваться на разработке логических моделей и/или Теорий изменений (Theories-of-Change), определяющих форматы взаимодействия со стейкхолдерами и ускоряющих выполнение социально значимых миссий. На роль координационного центра была номинирована партнерская инициатива **Performance Imperative** («Императив эффективности»), созданная консалтинговой организацией Leap of Reason (штат Огайо) в целях формирования общей позиции в отношении показателей эффективности НКО и усиления положительной отдачи от оценочной деятельности<sup>1</sup>.

Источник: Nonprofit Quarterly, <https://nonprofitquarterly.org/2015/12/08/are-we-yet-a-conversation-on-performance-measures-in-the-third-sector/>

### 2) НОВАЯ ИНИЦИАТИВА В ОБЛАСТИ АУДИТА СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Американский ученый-экономист Дин Карлан (Dean Karlan) учредил НКО *ImpactMatters*, которая провела четыре экспериментальных «аудита социальной эффективности» (*impact audits*). В ходе данных проверок специалисты оценили прозрачность, готовность к обмену опытом, экономическую целесообразность и реалистичность четырех общественно значимых инициатив. Знатоки и эксперты НКО-сектора размышляют о ценности и дальнейших перспективах новой практики.

В эксперименте **ImpactMatters** приняли участие четыре «добровольца», действующие в сфере борьбы с бедностью – это Проект «Бома» (**The Boma Project**; женские инициативы в Африке), НКО

<sup>1</sup> Более подробно о данной инициативе и показателях эффективности читайте в кратком обзоре публикации «Соответствие императиву эффективности с помощью ‘учета, ориентированного на результаты’» ([Achieving the Performance Imperative with Results-Based Accountability](#)), вошедшей в Реферативный обзор материалов по теме «Измерение и оценка» на аккаунте Dropbox некоммерческой организации Evolution & Philanthropy (2015 г.): [http://ep.org.ru/?page\\_id=3492](http://ep.org.ru/?page_id=3492)

«Возможность» (**Possible**; медицинские услуги в Непале), Фонд «Успех для всех» (**Success for All Foundation**; среднее образование в США) и гуманитарная организация «Стимул» (**Trickle Up**; преодоление социальной изоляции и улучшение экономического положения малоимущих). Отчеты о результатах аудита включают (а) краткое заключение о социальной эффективности и рабочих процессах организации (1 стр.)<sup>2</sup>, и (б) комплект сопроводительных материалов (15-25 стр.).



Предполагается, что в дальнейшем проверки будут проводиться как по запросам НКО, желающих продемонстрировать свои достижения, так и по просьбе доноров, которые хотят вложить ресурсы в самые перспективные проекты. Если специалисты не найдут подтверждений социальной эффективности, то организация сможет воспользоваться отчетом для обучения своей команды и улучшения программ и стратегий. А что касается успешных историй, то они обязательно появятся на сайтах НКО и/или таких авторитетных порталах, как GuideStar, Charity Navigator

(CN) и GiveWell. В настоящий момент г-н Карлан ведет активные переговоры с потенциальными донорами, поскольку проведение аудитов – процесс дорогостоящий. Например, бюджет информационного агентства CN, осуществляющего сбор и анализ финансовых / управлеченческих данных НКО, в 2014 году составил 2,8 млн долларов, а бюджет ресурса GiveWell – 1,4 млн. Тем не менее, любые исследования, способствующие принятию решений на основе доказательств эффективности (evidence-based decision-making), важны и нужны. «Мы знаем о том, что люди, как правило, выбирают благотворительные организации сердцем, – отмечает Дин Карлан. – Но мы также хотим, чтобы стало больше людей, которые принимают решения, исходя из рациональных соображений».

Источники: The Chronicle of Philanthropy, [https://philanthropy.com/article/Yale-Scholar-Releases-First/234592?cid=pw&utm\\_source=pw&utm\\_medium=en&elq=50b39fa338d34d6d806d90240f902368&elqCampaignId=2125&elqaid=7329&elqat=1&elqTrackId=63408f341c2f4de29c6d1b75b9cc8888](https://philanthropy.com/article/Yale-Scholar-Releases-First/234592?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elq=50b39fa338d34d6d806d90240f902368&elqCampaignId=2125&elqaid=7329&elqat=1&elqTrackId=63408f341c2f4de29c6d1b75b9cc8888)

### **3) НОВЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ КАРТРИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТЕЙКХОЛДЕРОВ**

*Системное картирование (SM - system mapping) – это ценный, но сравнительно новый инструмент, который участники социальных преобразований используют в процессе стратегического планирования, оценки программ или поиска консенсуса по широкому кругу вопросов. Эксперты консалтинговой организации FSG (США) изучили опыт применения SM и подготовили для сотрудников фондов и НКО несколько полезных советов.*

- Системное картирование должно быть неотъемлемой частью масштабного процесса, а не однократным изолированным действием.
- Цель SM – составить представление (и/или рассказать) о контексте деятельности организации, ее инициативах, вовлеченных субъектах, связях, отношениях, источниках ресурсов и т.д.
- В дискуссию должны быть вовлечены все причастные стороны.
- Итеративный процесс и совместное творчество – главные правила SM, поскольку карта является гибким и регулярно обновляемым управлеченческим ресурсом.

Необходимо понимать, что SM - как и любой другой инструмент - требует соблюдения определенных «технических условий». В частности, для получения всеобъемлющей информации пользователи должны рассматривать системы с разных позиций, используя полученные результаты для построения надежной Теории изменений (**theory of change**). Чтобы структурировать работу по данному направлению, эксперты FSG приступили к созданию специальных пособий, которые, как ожидается, повысят «КПД» картирования на несколько порядков. «Первой ласточкой» в этой серии стало «Руководство по составлению карт действующих субъектов» ([Download System Mapping: A Guide to Developing Actor Maps](#)), способствующее формированию объективных представлений о ключевых играх конкретной отрасли, сферах деятельности или рыночного сегмента; о связях

<sup>2</sup> С кратким заключением аудиторов о программе гуманитарной организации Tickle Up можно ознакомиться в разделе «Переводы по теме Оценка» на сайте Evolution & Philanthropy: [http://ep-digest.ru/?page\\_id=5133](http://ep-digest.ru/?page_id=5133)

между разными стейкхолдерами; а также о характере взаимозависимости и/или взаимного влияния субъектов друг на друга. НКО и фонды могут включиться в подготовку итоговой версии документа, направив **команде разработчиков** свои комментарии.

Источник: FSG, [http://fsg.org/blog/learning-love-process-and-other-lessosn-system-mapping?utm\\_medium=email&utm\\_campaign=20151209systemmappingguide&utm\\_source=fsg&utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_content=Read%20the%20blog%20and%20access%20the%20guide&utm\\_campaign=20151209systemmappingguide](http://fsg.org/blog/learning-love-process-and-other-lessosn-system-mapping?utm_medium=email&utm_campaign=20151209systemmappingguide&utm_source=fsg&utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=Read%20the%20blog%20and%20access%20the%20guide&utm_campaign=20151209systemmappingguide)

#### **4) АМЕРИКАНСКАЯ ВЛАСТЬ И НКО УЧАТСЯ НА ОШИБКАХ СОЦИАЛЬНЫХ ИНИЦИАТИВ, ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА РЕЗУЛЬТАТЫ**

*В прошлом году Белый дом призвал государственные агентства усилить ориентацию социальной политики на конкретные результаты, обратившись к «технологическим решениям XXI века». Однако анализ прошлого опыта показал, что подходы к формированию показателей для инициатив в сфере трудоустройства, здравоохранения и образования (на которые изначально возлагались большие надежды) обладают целым рядом недостатков, которые необходимо устранять одновременно с освоением современных возможностей для работы с данными.*



- **Внешние факторы.** Сообщества и штаты США характеризуются разными показателями бедности и безработицы, которые во многом зависят от особенностей местных экономических укладов и культурных традиций. Соответственно, одинаковый результат некоммерческих проектов, полученный на разных территориях, имеет разную социальную ценность. Тем не менее, государственные заказчики порой не учитывают это обстоятельство и выдвигают провайдерам услуги необоснованные претензии.
- **«Имитация бурной деятельности» и подтасовка данных.** Лучший способ получить впечатляющие результаты – работать с более «продвинутыми» группами населения и/или в более благополучном сообществе. Подобная практика распространяется очень быстро – как преднамеренно, так и спонтанно. Кроме того, сталкиваясь с необходимостью соответствовать высоким стандартам, некоторые исполнители программ начинают «играть цифрами» или **искажать факты**. И чем выше «ставки», тем активнее «игра».
- **«ТунNELНОЕ мышление» и поверхностные результаты.** Когда государство платит за конкретные результаты, другие не менее важные задачи (от которых тоже зависит решение проблемы) уходят на второй план. В итоге воздействие на общество получается краткосрочным и нестабильным.

Фактически, главной причиной провала инициатив, ориентированных на результаты, является отсутствие тесной связи между промежуточным изменением (outcome) и ожидаемым эффектом долгосрочного характера (impact). Чтобы устраниить это несоответствие и повысить «КПД» вложенных ресурсов, эксперты рекомендуют органам власти (а) принимать решения, руководствуясь «доказательствами эффективности» (evidence), (б) сделать оценку обязательным компонентом программ, предусматривающих «оплату за успех» (pay-for-success), а также (с) постоянно анализировать полученный опыт и учиться на ошибках. При таком подходе технологии нового века станут реальным вкладом в развитие социальной сферы, и помогут добиться значительного прогресса.

Источник: The Stanford Innovation Review, [http://ssir.org/articles/entry/the\\_promise\\_and\\_peril\\_of\\_an\\_outcomes\\_mindset](http://ssir.org/articles/entry/the_promise_and_peril_of_an_outcomes_mindset)

#### **5) ЭВОЛЮЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В CHARITY NAVIGATOR**

*Информационно-аналитическое агентство Charity Navigator (CN; США) приостановило использование рейтинговой методики CN 3.0, поскольку для большей части НКО требования к информации об обратной связи с благополучателями и сборе сведений о социальных результатах оказались слишком сложными. Чтобы найти баланс между возможностями некоммерческих организаций и потребностями их ключевых стейкхолдеров, CN привлекла к обновлению системы активных участников дискуссии об эффективности НКО.*

CN является наблюдательной организацией (watchdog organization), которая проводит независимую оценку 8 000 НКО, и составляет рейтинг, присуждая благотворительным институтам от одной до

четырех «звезд». Однако до сегодняшнего дня команде агентства так и не удалось сформировать информационный массив, позволяющий оценивать НКО на основе их реальных заслуг перед обществом (как, в частности, того требуют противники «мифа о накладных расходах» / overhead myth). Чтобы прояснить ситуацию, агентство CN подготовило **серию вопросов о практике сбора «доказательств прогресса» (evidence)** [Публикуете ли вы отчеты оценщиков, отражающие результаты НКО? Каким образом вы обосновываете стоимость затрат на получение результатов? и т.д.], и пригласило к участию в опросе 3 ООО организаций. Результаты оказались неутешительными, и чтобы найти возможности для вовлечения НКО в современные процессы коммуникации с внешним миром (в ходе которых необходимо оперировать достоверными данными), руководство CN решило провести рабочие встречи с представителями крупных ассоциаций НКО-сектора.

Результаты совещаний помогут провести ревизию финансовых критериев, и, в частности:

- Пересмотреть параметры стабильности и роста доходов НКО;
- Усовершенствовать требования к учету затрат на программы, фандрайзинг и административные нужды; и
- Оптимизировать список признаков недобросовестного поведения, подлежащих публичной огласке.

«Мы не будем изобретать все это в одиночку, но при этом видим себя в роли координаторов совместной творческой деятельности» - поясняет глава CN Майкл Тэтчер (Michael Thatcher). Он также отмечает, что реализация планов Налоговой службы США (The Internal Revenue Service) по расширению доступа к оцифрованным формам налоговой отчетности некоммерческих организаций значительно облегчит жизнь не только аналитическим агентствам и представителям НКО-сектора, но также донорам, инвесторам и другим участникам социальных преобразований.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, [https://philanthropy.com/article/Charity-Navigator-s/234918?cid=pw&utm\\_source=pw&utm\\_medium=en&elq=96d2628b230d428888ea5815d6ccfc4d&elqCampaignId=2247&elqaid=7564&elqat=1&elqTrackId=23d43cf7a8184896b4b4e071633dea29](https://philanthropy.com/article/Charity-Navigator-s/234918?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elq=96d2628b230d428888ea5815d6ccfc4d&elqCampaignId=2247&elqaid=7564&elqat=1&elqTrackId=23d43cf7a8184896b4b4e071633dea29)

## VI. СТРАТЕГИЯ

### 1) МАСШТАБИРОВАНИЕ УСПЕШНЫХ ПРАКТИК – ДЕЛО ТОНКОЕ

Группа из 26 некоммерческих организаций и фондов создала Партнерство «За трансформирующее воздействие на общество» (The Transformative Impact Collaborative), которое возглавило дискуссию о возможностях распространения и широкого внедрения передового опыта в социальной сфере. Чтобы ускорить освоение инновационных моделей и практик, эксперты изучили существующие стратегии и подготовили для активных игроков краткий обзор перспектив и проблемных моментов.



- «2x» против «100x». НКО может удвоить социальный эффект (2x), выполнив свою программу с большим успехом; но чтобы усилить воздействие в 100 раз (100x), нужны команды, объединяющие лидеров многих организаций (leadership teams), стремящихся повлиять на сложившуюся систему.
- Переход от стратегий отдельных организаций к масштабным стратегиям на уровне отрасли или сферы деятельности. Даже самая крупная и авторитетная НКО не может решить сложную социальную проблему без дополнительной поддержки.

Чтобы сделать значительный шаг вперед, необходимо согласовать действия с коллегами и партнерами, которые действуют в конкретной отрасли или в рыночном сегменте.

- Формирование спроса на эффективные программы. Донорам и фондам следует воспользоваться опытом частного сектора и, в частности, активнее тестировать, продвигать и внедрять инновации. Практика показала, что при отсутствии встречного предложения со стороны финансирующих организаций, авторы разработок обращаются за поддержкой очень редко.
- Баланс стоимости и перспективы масштабирования новой практики. Эффективные программы, как правило, требуют значительных затрат. Это значит, что НКО должны изначально заботиться о том, чтобы высокая стоимость модели сопровождалась гарантиями ее

далнейшего распространения. А фонды и государственные агентства, в свою очередь, должны осознавать, что (например) для снижения «затрат на единицу продукции» на 10% и увеличения охвата населения в 100 раз, объем капитала должен возрасти в 10 раз.

Данные наблюдения говорят о том, что доступ к сведениям об эффективных практиках еще не означает, что инновации будут служить значительной аудитории граждан, нуждающихся в помощи. Поэтому стратегии масштабных преобразований должны (а) включать поиск «рычагов влияния», (б) ориентироваться на программы с оптимальным / экономичным дизайном, и (с) опираться на тщательно продуманную систему мониторинга и оценки промежуточных и конечных результатов.

Источник: Bridgespan Group, [http://www.bridgespan.org/Blogs/Transformative-Scale-Pathways-to-Greater-Impact/January-2016/The-Next-Chapter-for-Transformative-Scale.aspx?utm\\_campaign=tscale&utm\\_source=kletter&utm\\_medium=newsletter#.VvBa8NKLStv](http://www.bridgespan.org/Blogs/Transformative-Scale-Pathways-to-Greater-Impact/January-2016/The-Next-Chapter-for-Transformative-Scale.aspx?utm_campaign=tscale&utm_source=kletter&utm_medium=newsletter#.VvBa8NKLStv)

## **2) СОВЕТЫ ДЛЯ ФОНДОВ: ПЯТЬ ШАГОВ НАВСТРЕЧУ СИСТЕМНЫМ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМ ОБЩЕСТВА**

*Многие филантропические организации стремятся к тому, чтобы изменения в социальной сфере носили устойчивый и системный характер. Но чтобы добиться такого эффекта, они должны пересмотреть свои политики, стратегии, процессы и отношения с внутренними и внешними стейкхолдерами. Желая посодействовать решению этих задач, консультанты агентства FSG (США) озвучили пять рекомендаций, основанных на опыте крупных фондов.*



1. *Принимайте решения, исходя из тенденций - чтобы не пропустить подходящий момент для воздействия на систему:* постоянно следите за событиями и трендами, которые (а) касаются конкретной проблемы, и (б) затрагивают «сопутствующие» аспекты, формирующие целостное представление о положении дел в обществе.
2. *Изучайте природу связей между субъектами, которые демонстрируют причастность либо отстраняются от решения проблемы:* своевременно распознавайте «точки роста» и «подводные камни», ищите возможности для сотрудничества и снижайте риски.
3. *Строго следите за выполнением стратегии после ее утверждения:* устанавливайте обратную связь с ключевыми поставщиками информации, следите за тем, что происходит вокруг вас, и (по мере необходимости) корректируйте выбранный курс.
4. *Для оценки системных изменений используйте системный подход:* не ограничивайтесь мониторингом деятельности – стремитесь к расшифровке «черного ящика», скрывающего тайну перемен, которые происходят в системе и поведении людей, предвосхищая появление устойчивых социальных эффектов.
5. *Развивайте компетенции, необходимые для участия в трансформациях системного уровня:* культивируйте системное мышление, пропагандируйте поиск полезной информации и формируйте навыки построения партнерских отношений на индивидуальном, командном и организационном уровне.

Эксперты рассчитывают на то, что применение этих правил поможет фондам изменить культуру и действовать более эффективно, направляя усилия компетентных специалистов и команд на освоение существующих возможностей и укрепление контактов с разными секторами.

Источник: The Stanford Innovation Review,

[http://ssir.org/articles/entry/fostering\\_systems\\_change?utm\\_source=Enews&utm\\_medium=Email&utm\\_campaign=SSIR\\_Now&utm\\_content=Title](http://ssir.org/articles/entry/fostering_systems_change?utm_source=Enews&utm_medium=Email&utm_campaign=SSIR_Now&utm_content=Title)

## **VII. ФИНАНСЫ**

### **1) ЧТО ТАКОЕ КАПИТАЛ ДЛЯ НКО**

*В марте 2016 года в США прошла Четвертая ежегодная конференция «Финансы и устойчивость НКО» (The 4th Annual Nonprofit Finance & Sustainability Conference), в ходе которой состоялась дискуссия о значении капитала в некоммерческом мире и возможностях его использования для укрепления позиций и долгосрочного развития организаций.*

Финансовые стратегии, обеспечивающие жизнеспособность НКО – это привлечение средств для выполнения программ и текущей работы; поиск источников дохода для адаптации организаций к

изменениям во внешнем окружении; и структурные инвестиции с долгосрочными временными горизонтами, необходимые для выполнения социально значимой миссии. Чтобы реализовать подобные намерения, нужен «капитал» (capital), представляющий собой совокупность материальных ценностей, которую не следует путать с «годовым доходом от основной деятельности» (annual operating revenue). [Для НКО это, как правило, гранты и поступления в виде оплаты за продукцию или услуги - деньги, которые «приходят и уходят».] Точного толкования «капитала в контексте социальных преобразований» пока нет, однако преимущества от его применения достаточно очевидны:

- *Гибкость и оперативность повседневной работы.* Каждой НКО нужен оборотный капитал, чтобы сглаживать периодические дефициты финансов (возникающие, например, в силу цикличности выплат по грантам), устанавливать реальные сроки для проведения конкретных мероприятий, либо обновлять технологии в плановом порядке.
- *Устойчивость в кризисных ситуациях:* благотворительным институтам требуются резервные фонды на случай дефолтов / резких перемен в экономике, а также для проверки и запуска инновационных разработок – моделей, стратегий или новых продуктов.
- *Сопротивляемость внешним воздействиям:* формирование эндаументов (endowments) для реализации программ, имеющих решающее значение для выполнения миссии, либо специальных фондов для обновления материально-технической базы.

Что касается разновидностей капитала и его объемов, то принятие решений по данным вопросам ничем не отличается от других жизненных ситуаций: все зависит от целей организации, ее размера, структуры, а также от планов на будущее и внешних обстоятельств, определяющих возможности и перспективы НКО.

Источник: Nonprofits Assistance Fund,

<https://nonprofitsassistancefund.org/blog/2015/01/want-nonprofit-with-flexibility-resilience-durability-if-only>

## **2) ГОСУДАРСТВО БУДЕТ КОМПЕНСИРОВАТЬ НАКЛАДНЫЕ РАСХОДЫ НКО**

Окружной наблюдательный совет Лос-Анджелеса (*The Los Angeles County Board of Supervisors*) принял историческое решение: отныне в «городе ангелов» будут действовать Единые правила (*Uniform Guidance*), разработанные Административно-бюджетным управлением при Президенте США (OMB - *The Office of Management and Budget*). Эти стандарты, наряду с другими нормами, обязывают государственные агентства компенсировать накладные расходы НКО в размере 10% от общей стоимости гранта, либо на более значительную сумму, но при наличии убедительного обоснования.



Руководство округа берет тайм-аут, чтобы в течение трех месяцев обсудить стратегию исполнения решения с представителями НКО-сектора и представить на суд Наблюдательного совета конкретный план действий. К данной работе приковано внимание общественности во всех регионах страны, поскольку в 2015 году многие государственные заказчики неоднократно уклонялись от установленных требований, вынуждая НКО «экономить бюджетные средства за свой счет». Это значит, что некоммерческие провайдеры услуг и объединения НКО должны действовать смелее и, в частности,

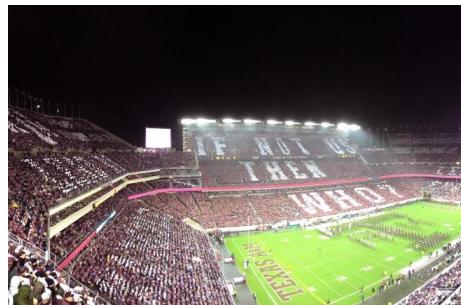
(1) всеми силами противостоять подобным намерениям, и (2) включиться в работу по мониторингу и контролю за соблюдением правил на местном и региональном уровне. С другой стороны, нужно стремиться к тому, чтобы возмещение расходов не привело к уменьшению объема заказов на социальные услуги. А если заглянуть еще немного дальше, то было бы неплохо повлиять не только на бюджетных операторов грантов, но также на фонды, которые искусственно занижают расходы НКО на так называемый «административный компонент» проектов. И это происходит довольно часто! Иными словами, некоммерческим организациям и органам власти придется искать ответы на очень актуальные, но весьма «неудобные» вопросы. Однако есть надежда, что перспектива положительных изменений станет для них хорошим стимулом.

Источник: Nonprofit Quarterly,

[https://nonprofitquarterly.org/2015/11/04/l-a-county-board-of-supervisors-votes-to-adopt-the-omb-uniform-guidelines-to-pay-nonprofits-full-cost-reimbursement/?utm\\_source=hs\\_email&utm\\_medium=email&utm\\_content=23438775&\\_hsenc=p2ANqtz-8CMPGjNHsmiFb4V2p4t\\_oTJOnW9AE-l6YxaxRdBWcb8asFN6nPtnAZj\\_t65hotiB4-gHkNho6V09rX5aijUGiaak3bg&\\_hsmi=23438775](https://nonprofitquarterly.org/2015/11/04/l-a-county-board-of-supervisors-votes-to-adopt-the-omb-uniform-guidelines-to-pay-nonprofits-full-cost-reimbursement/?utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=23438775&_hsenc=p2ANqtz-8CMPGjNHsmiFb4V2p4t_oTJOnW9AE-l6YxaxRdBWcb8asFN6nPtnAZj_t65hotiB4-gHkNho6V09rX5aijUGiaak3bg&_hsmi=23438775)

### **3) СОВЕТ ДЛЯ СБАЛАНСИРОВАННОГО ФАНДРАЙЗИНГА**

Опрос более 1000 американских некоммерческих организаций показал, что в течение последних пяти лет НКО стали активнее заниматься фандрайзингом и увеличили свои доходы. Это хорошие новости, однако работу с массовой аудиторией доноров, все же стоит улучшить.



Команда исследователей уделяла внимание двум направлениям: капитальным кампаниям (CCs -capital campaigns), которые ориентируются на поиск ресурсов для долгосрочных проектов (таких как строительство новых зданий и т.п.), и (2) специальным мероприятиям (SEs - special events), которые, как правило, привлекают средства для конкретных программ или краткосрочных проектов. Опрос показал, что CCs являются наиболее привычной практикой для образовательных институтов (43% респондентов), а гуманитарные организации проводят их намного реже (16%). Что касается SEs, то здесь в роли

инициаторов чаще всего выступают игроки сферы искусства и культуры (25%), и лишь изредка – медицинские учреждения и больницы (14%). В целом можно сказать, что начиная с 2011 года, фандрайзинговая активность НКО возросла на 12%. При этом крупные организации – с годовыми доходами от 10 млн долларов – в 2015 году искали поддержку намного энергичнее (75%), чем малые НКО – с доходами менее 1 млн долларов (41%). Этот факт объясняется тем, что ресурсов и возможностей для освоения новых техник фандрайзинга у крупных субъектов намного больше, чем у малых или средних институтов. Тем не менее, эксперты отмечают, что НКО порой увлекаются погоней за крупными грантами, и не уделяют достаточного внимания работе с широкой аудиторией граждан, готовых поддерживать любимые НКО даже в самые трудные времена. И чем быстрее игроки социальной сферы увидят это упущение, тем быстрее исправят ситуацию и укрепят финансовую базу своих организаций. Исследование провела коалиция Nonprofit Research Collaborative, в которую входят Ассоциация профессиональных фандрайзеров (The Association of Fundraising Professionals), фонд Giving USA Foundation и ряд других авторитетных институтов.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, [https://philanthropy.com/article/Capital-Campaigns-Increasingly/234789?cid=pw&utm\\_source=pw&utm\\_medium=en&elq=2cde024d37ff498fb1673bod64b1b3e9&elqCampaignId=2158&elqaid=7406&elqat=1&elqTrackId=f19792b7df6d414bbe474c9d1576f57a](https://philanthropy.com/article/Capital-Campaigns-Increasingly/234789?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elq=2cde024d37ff498fb1673bod64b1b3e9&elqCampaignId=2158&elqaid=7406&elqat=1&elqTrackId=f19792b7df6d414bbe474c9d1576f57a)

## **VIII. ЛИДЕРСТВО И НР**

### **1) СОВЕТ ДОНОРАМ: КУЛЬТИВИРУЙТЕ ЛИДЕРОВ НОВОГО ВЕКА**

Современная филантропия должна вкладывать ресурсы не только в решение актуальных проблем, но также культивировать организационных и/или индивидуальных лидеров, «возводящих мосты между разными секторами, отраслями и дисциплинами» (bridge builders). Чтобы пробудить интерес доноров к данному направлению, специалисты по бихевиористике подготовили краткий обзор компетенций и навыков, которые помогают «лидерам-строителям» добиваться хороших результатов и повышать эффективность социальных программ.

- Экспертные знания – отчетливое представление об основных аспектах проблемы (причинах, передовых практиках, содействующих ее решению, и трудностях, с которыми сталкиваются исполнители программ) в сочетании с умением взаимодействовать с «не-экспертами» на доступном, не перегруженном терминами языке.
- Способность выстраивать доверительные отношения – взаимопонимание с другими лидерами и экспертами, вовлеченными в решение социальной проблемы.
- Готовность работать во имя идеи, а не бренда – умение находить точки соприкосновения между участниками коллективных проектов.
- Коммуникационные навыки высокого порядка – умение расположить к себе людей, слушать и слышать собеседника, и формировать конструктивные отношения между различными игроками.

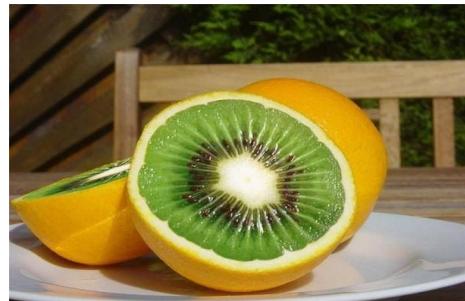
Благодаря таким качествам выпускники стипендиальной программы **WithoutViolence** («Нет насилию») установили контакты с государственными агентствами, частными инвесторами и организациями сферы развития. Новые единомышленники и партнеры помогли им распространить социально значимую деятельность на сопредельные страны и приступить к реализации масштабных коллективных инициатив - таких как «Глобальное партнерство за предотвращение жестокого обращения с детьми» (**The Global Partnership to End Violence Against Children**) или объединение представителей бизнеса и борцов за права женщин **Win-Win Coalition**. Чтобы «история успеха» стало больше, фонды должны (а) стимулировать стремление лидеров к сотрудничеству за пределами привычного круга стейкхолдеров, и (б) формировать команды, способные влиять на инерные системы и укорять распространение социальных инноваций.

**Источник:** The Stanford Innovation Review,  
[http://ssir.org/articles/entry/breaking\\_free\\_from\\_the\\_tribe\\_why\\_philanthropy\\_needs\\_to\\_invest\\_in\\_bridge\\_bui?platform=hoot\\_suite&utm\\_content=buffer53175&utm\\_medium=social&utm\\_source=facebook.com&utm\\_campaign=buffer](http://ssir.org/articles/entry/breaking_free_from_the_tribe_why_philanthropy_needs_to_invest_in_bridge_bui?platform=hoot_suite&utm_content=buffer53175&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer)

## IX. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

### 1) ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ТАЙНЫ ГИБРИДНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

*Организации, которые выполняют общественно значимые миссии, опираясь на финансовые модели частного сектора, зачастую действуют более эффективно, чем другие игроки социальной сферы. О секретах успеха этих уникальных субъектов рассказали авторы доклада «Устранение производственных проблем в гибридных организациях (Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations).*



Эксперты американских школ бизнеса проанализировали годовые показатели более 200 «социальных предприятий с интегрированными направлениями деятельности» (WISE - a work integration social enterprise) за период с 2003 по 2007 гг. и установили парадоксальный факт: концентрация усилий на выполнении социальной миссии приводит к снижению доходов от коммерческой деятельности (например, от продажи продукции, услуг и т.п.). Чтобы решить эту проблему, успешные WISE не занимаются индивидуальным «разбором полетов», но усиливают взаимодействие между работниками «социального блока» и «бизнес-компоненты», создавая условия для совместных дискуссий и взаимных консультаций. В частности, поводом для коллективного обсуждения являются вопросы, касающиеся бизнес-модели и ее совместимости с деятельностью организации в интересах общества. Публикация данного документа ознаменовала собой первый этап масштабной аналитической работы с обширной повесткой дня, которая предусматривает изучение и обобщение опыта WISE разных видов и типов - больниц, университетов и других учреждений. Эта информация будет полезна не только некоммерческим организациям, но также корпорациям и государственным агентствам.

**Источник:** Harvard Business School, [http://hbswk.hbs.edu/item/what-to-do-when-your-organization-has-dueling-missions?cid=spmailing-12474863-WK%20Newsletter%2012-02-2015%20\(1\)-December%2002,%202015](http://hbswk.hbs.edu/item/what-to-do-when-your-organization-has-dueling-missions?cid=spmailing-12474863-WK%20Newsletter%2012-02-2015%20(1)-December%2002,%202015)

### 2) ИЗМЕНЕНИЯ ПРАВИЛ СТИМУЛИРУЮТ РАЗВИТИЕ ПРЕОБРАЗУЮЩИХ ИНВЕСТИЦИЙ

*Исследователи утверждают, что в настоящий момент доля «инвестиций, содействующих преобразованию общества» (impact investments) составляет не более 0,5% от общего объема активов, находящихся в управлении по всему миру. Чтобы ускорить развитие нового сегмента рынка, Налоговая служба США (IRS – Internal Revenue Service) и Департамент труда (DOL – The Department of Labor) внесли изменения в ряд документов, расширив «поле для маневра» американским филантропическим организациям и пенсионным фондам.*

С появлением **нового руководства** по «инвестиционной деятельности, способствующей выполнению миссии» (mission-related investments), опубликованного IRS в сентябре 2015 года, благотворительные фонды смогут распоряжаться своими эндаументами, не опасаясь штрафов за нарушение налогового законодательства. Раньше такой угрозе были подвержены «преобразующие

инвестиции» (ПИ), предоставляемые по ставкам ниже рыночных. Пенсионные фонды (ПФ) тоже получили дополнительные преимущества, но немного иного характера. В частности, в октябре 2015 года DOL упростил порядок контроля за инвестициями в социальные предприятия и одновременно с этим обязал фонды пристально следить за тем, чтобы получатели финансирования соответствовали экологическим, социальным и управлением стандартам. Изменения и дополнения к нормативным документам, разработанные на основе рекомендаций Инициативы по ускорению темпов развития преобразующей инвестиционной деятельности (*The Accelerating Impact Investing Initiative*) и Национального консультационного совета по преобразующим инвестициям (*The National Advisory Board on Impact Investing*), свидетельствуют о том, что государство (а) приветствует использование частного капитала для получения социальных и финансовых результатов, и (б) пропагандирует идею всеобщей социальной ответственности. Подобные новости очень вдохновляют, но не отменяют того факта, что ПИ пребывают на начальной ступени своей эволюции и нуждаются в дальнейшей поддержке. В частности, игроки социальной сферы рассчитывают на то, что в ближайшем будущем конгресс США задумается о налоговых вычетах и иных льготах для инвесторов нового типа.

Источник: The Stanford Innovation Review, [http://ssir.org/articles/entry/new\\_regulations\\_boost\\_social\\_impact\\_investing](http://ssir.org/articles/entry/new_regulations_boost_social_impact_investing)

### **3) ПОКОЛЕНИЕ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ И ВЕНЧУРНАЯ ФИЛАНТРОПИЯ**

*Венчурная филантропия (VP - venture philanthropy) – это гибкая долгосрочная поддержка организаций, которые ставят перед собой социально значимые цели и нуждаются в ресурсах для укрепления рыночного потенциала. Эксперты отмечают, что дальнейшая судьба VP будет во многом зависеть от состоятельных представителей «поколения Y» (которые достигнут максимального влияния в 2031–2045 гг.), и озвучивают ряд выводов, характеризующих отношение данной группы стейкхолдеров к использованию капитала в интересах общества.*



взглядов на общество, политику и экологию.

- *Инвестиции как возможность для пропаганды ценностей.* Согласно отчету «Представления о богатстве и достойном выборе» (Insights on Wealth and Worth), подготовленному американской управляющей компанией U.S. Trust<sup>3</sup>, люди нового тысячелетия (millennials; 1980 – 2000 г.р.) – в отличие от людей старшего возраста – в два раза чаще воспринимают инвестиции как способ трансляции своих

- *Деньги и личное участие.* «Люди Y» не только вкладывают деньги в социально значимую деятельность, но также стремятся внести личный вклад в получение максимальной пользы для общества – проводят вебинары и мастер-классы для единомышленников, читают лекции в университетах, изучают потребности целевых аудиторий и т.д.
- *Сkeptическое отношение к игрокам финансовых рынков.* Кризис 2008 года и безответственное поведение банков пробудило в «игреках» большое недоверие к финансовым институтам и рекомендациям советников старой формации. Поэтому они, как правило, принимают инвестиционные решения, опираясь на собственные изыскания.

Венчурная филантропия является продуктом продолжительной работы беби-бумеров (baby boomers; родившихся в конце 1940-х – начале 1950-х годов), однако наблюдения экспертов свидетельствуют о том, что люди нового тысячелетия обязательно воспользуются результатами труда своих предшественников и смогут развить и преумножить их достижения.

Источник: Alliance Magazine, [http://www.alliancemagazine.org/blog/millennials-venture-philanthropy/?utm\\_source=hootsuite](http://www.alliancemagazine.org/blog/millennials-venture-philanthropy/?utm_source=hootsuite)

<sup>3</sup> Подробнее читайте об этом в статье «Благотворительность глазами богатых людей», опубликованной в Дайджесте № 8 (62), сентябрь 2015 г: [http://ep-digest.ru/?page\\_id=2379](http://ep-digest.ru/?page_id=2379)

## Х. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО

### 1) ИССЛЕДОВАТЕЛИ УТВЕРЖДАЮТ: ВОЛОНТЕРСТВО ПОЛЕЗНО ДЛЯ ЗДОРОВЬЯ

*Результаты исследования, опубликованного американским журналом Atlantic, свидетельствуют о том, что по сравнению с «не-волонтерами» старшей возрастной категории (от 50 лет), «люди доброй воли» болеют намного реже. И это не удивительно: добровольчество дает заряд бодрости и наполняет жизнь глубоким смыслом.*



Согласно [полученным данным](#), волонтеры проводят в больницах на 38% меньше времени, чем менее активные граждане. А что касается риска смертности, то он снижается на 24%. «Волонтеры относятся к себе более бережно, потому что очень сложно помогать другим людям, если собственное здоровье не в порядке», - поясняет Сара Конрат (Sara Konrath), соавтор отчета и директор Междисциплинарной программы по изучению эмпатии и альтруизма ([The Interdisciplinary Program on Empathy and Altruism Research](#)), выполняемой Семейной школой филантропии Лилли Университета Индианы ([The Indiana University Lilly Family School of Philanthropy](#)). Исследователи также отмечают, что работа на благо общества становится для людей источником новых жизненных сил, открывает новые горизонты, и помогает приобрести новых друзей. Однако следует понимать, что добровольчество - не панацея от всех бед, а всего лишь способ активной жизни современного человека. Г-жа Конрат, в частности, предупреждает: «Люди, которые помогают некоммерческим организациям из эгоистических соображений – например, чтобы ‘сбежать от собственных проблем’ – демонстрируют такой же риск смертности, что и не-волонтеры». Отсюда вывод: служение обществу способствует долголетию только в том случае, если добровольчество зиждется на философии подлинного альтруизма.

*Источник:* The Philanthropy News Digest, [http://philanthropynewsdigest.org/news/volunteering-can-improve-health-in-older-adults-study-finds?utm\\_campaign=news%7C2016-01-04&utm\\_source=pnd&utm\\_medium=email](http://philanthropynewsdigest.org/news/volunteering-can-improve-health-in-older-adults-study-finds?utm_campaign=news%7C2016-01-04&utm_source=pnd&utm_medium=email)