



Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 3 (67), июнь 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
или свяжитесь с нами в Фейсбуке*
www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy

СОДЕРЖАНИЕ

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА	5
1) Ежегодный обзор: роль НКО в жизни Соединенного Королевства	5
<i>Национальный совет добровольных объединений (NCVO) сообщает о том, что в 2013/14 финансовом году 160 000 британских некоммерческих организаций, обеспечивающих рабочими местами 827 000 граждан, произвели «валовую добавленную стоимость» (GVA – gross value added) на сумму в 12,2 млрд фунтов стерлингов. Эти и другие интересные сведения представлены в «Альманахе гражданского общества Великобритании – 2016» (The UK Civil Society Almanac 2016), повествующем о вкладе НКО в развитие экономики и общества.</i>	
2) Чем больше благотворительных ресурсов, тем лучше для общества	5
<i>Экспертное сообщество Соединенного Королевства взывает к щедрости частных филантропов. Основанием для этого послужила публикация нового списка пожертвований (The Sunday Times Giving List), который свидетельствует о том, что в 2016 году самые солидные благотворители страны поддерживали развитие общества не слишком интенсивно.</i>	
3) Обзор филантропии состоятельных американцев	6
<i>Авторитетные исследовательские центры международного уровня провели серию опросов, в которых приняли участие держатели активов, превышающих 1 млн долларов. По итогам данной работы были подготовлены документы, посвященные филантропической практике богатых американских граждан.</i>	
4) У некоммерческих организаций и предприятий частного сектора много общего	6
<i>По мере нарастания социальных и экологических проблем, НКО расширяют «сферы влияния» и по своему вкладу в экономику практически не уступают коммерческим организациям. Канадский ресурсный центр Imagine Canada подготовил «доклад для дискуссии», демонстрирующий сходства между небольшими НКО и частными предприятиями, и посоветовал представителям разных секторов использовать данное обстоятельство для взаимного обучения, развития информационного обмена и укрепления партнерских отношений.</i>	
II. GR	7
1) Новый публичный экран для фондов	7
<i>Обитатели Капитолийского холма недостаточно осведомлены о деятельности филантропических организаций, и это обстоятельство тормозит развитие межсекторного сотрудничества в социальной сфере. Журнал Washington Monthly и онлайн ресурс Successes of Philanthropy («Успехи филантропии») объединили усилия, чтобы пролить свет на достижения фондов и продемонстрировать современные подходы к решению сложных проблем.</i>	
2) Управленческие проблемы британского регулятора НКО-сектора	8
<i>Обозреватели интернет-издания Civil Society Media проанализировали последние события, развернувшиеся вокруг Комиссии по делам благотворительности (The Charity Commission), и пришли к выводу, что органу, представляющему интересы некоммерческого сообщества, не хватает объективности и прозрачности.</i>	
3) Заключение финансистов: система госзаказов нуждается в реформе	8
<i>Ассоциация финансовых специалистов благотворительного сектора Charity Finance Group (CGF; г. Лондон) провела опрос и проанализировала отчетность 120 некоммерческих институтов Соединенного Королевства. По итогам данной работы эксперты пришли к выводу, что предоставляя услуги по государственным контрактам, НКО несут значительные потери.</i>	
III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	9
1) Идеи устойчивого развития и социальные цели бизнеса: основные тренды	9
<i>В мире становится все больше компаний, которые ставят перед собой социальные цели. Эксперты всемирной ассоциации Sustainable Brands считают, что движение ответственных корпораций будет набирать обороты, и акцентируют внимание на ключевых тенденциях, свидетельствующих в пользу данного прогноза.</i>	
2) Анализ благотворительной активности компаний, входящих в индекс FTSE 100	10
<i>Фонд Charities Aid Foundation (CAF) сообщает о том, что в индексе Британской фондовой биржи FTSE 100 (Financial Times Stock Exchange Index 100) стало больше компаний, направляющих на поддержку общества по меньшей мере 1% прибыли (до вычета налогов). Вместе с тем, общая сумма пожертвований в 2014 году (по сравнению с 2013 г.) снизилась на 420 млн фунтов стерлингов (на 17%) и составила 2,1 млрд фунтов.</i>	

IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ 10

1) Управление рисками и формирование культуры подотчетности – главные задачи советов директоров НКО 10

Весной 2016 года в Лондоне прошла конференция «Управленческие уроки банковского кризиса» (*Governance lessons learned from the banking crisis*), в которой приняли участие лидеры некоммерческого сообщества. В ходе этого события Пол Мур (Paul Moore), уволенный из британской финансовой группы HBOS за публичное обсуждение рискованных банковских стратегий, призвал советы директоров НКО формировать культуру управления рисками.

2) Благотворительный сектор должен восстановить общественное доверие 11

Авторы отчета, опубликованного британской программой социального лидерства Clore Social Leadership Programme, считают, что НКО должны заняться просвещением общественности «с нуля». Документ рассматривает последствия затяжной публичной критики в адрес некоммерческого сектора, и предлагает его лидерам активнее разъяснять ценности и долгосрочные цели своих организаций.

3) Аудит социальной эффективности НКО – шаг к прозрачности и доверию 11

Практика проведения проверок с целью определения социальной эффективности благотворительных организаций (*impact audits*) помогает НКО-сектору укреплять общественное доверие. Британские эксперты размышляют об официальном утверждении данного подхода и перспективах его использования для усиления подотчетности НКО перед ключевыми стейкхолдерами.

V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ 12

1) Качество информации и умелое применение данных имеют значение 12

Возрастающие требования к прозрачности НКО стимулируют стремление благотворительных институтов к развитию культуры управления информацией. Чтобы направить усилия НКО в нужное русло, профессиональные оценщики ресурсного центра Success Measures («Показатели успеха», США) подготовили серию рекомендаций, которые помогут отрегулировать процессы сбора, анализа и использования данных для оценки эффективности организаций и повышения качества публичных отчетов.

2) Эффективность НКО: финансовых показателей недостаточно 13

Годовые отчеты британских НКО отражают сведения о доходах и других экономических параметрах деятельности. Однако эксперты считают, что для оценки эффективности НКО нужен расширенный набор показателей, позволяющий формировать объективное, всеобъемлющее представление о вкладе благотворительных институтов в развитие общества.

VI. СТРАТЕГИЯ 13

1) Управление системными социальными преобразованиями 13

Современные стратегии, нацеленные на решение сложнейших социальных проблем глобального уровня, требуют от представителей разных секторов системного подхода и согласованных действий. Эксперты Фонда Дэвида и Люсиль Паккард (*The David & Lucile Packard Foundation*) и консалтинговой организации Management Assistance Group обозначили три ключевых приоритета, которые помогут участникам социальных преобразований усовершенствовать управленческие процессы и действовать более эффективно.

2) Местные институты гражданского общества должны влиять на состояние сообществ 14

Сеть London Funders, объединяющая инвесторов и доноров столицы Соединенного Королевства, опубликовала документ, посвященный «общественному совместному производству» (*pragmatic co-production*) – новой концепции развития территорий, основанной на участии ключевых стейкхолдеров в поиске и реализации эффективных подходов к решению местных проблем.

VII. ФИНАНСЫ 15

1) Устойчивость в сложных условиях: роль капитала в жизни НКО 15

НКО убеждены в том, что для стабильной работы в долгосрочной перспективе им нужны «более впечатляющие доходы», «как можно больше грантов» и «более щедрая поддержка текущей деятельности». Об этом свидетельствуют результаты национального опроса, проведенного американским фондом NFF. Эксперты считают позицию лидеров НКО ошибочной, и предлагают уделять больше внимания формированию капитала, составляющего основу роста и развития.

- 2) Рекомендация исследователей: общайтесь с донорами по электронной почте** 15
Благодаря увеличению пожертвований и, прежде всего, ежемесячных взносов, вдохновленных электронными рассылками американских НКО, в 2015 году «КПД» онлайн фандрайзинга улучшился на 19%. Об этом говорится в «Сопоставительном анализе – 2016», подготовленном маркетинговым агентством M+R (The M+R 2016 benchmarks study).

VIII. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ 16

- 1) Почему и каким образом некоммерческие организации работают вместе?** 16
Исследование, проведенное специалистами Bridgespan Group (США), показало, что благотворительные организации взаимодействуют между собой довольно часто: данный факт подтвердили более 90% опрошенных НКО. Чтобы расширить представление о мотивации и подходах к сотрудничеству, используемых в некоммерческом сообществе, группа американских ученых изучила материалы 30 интервью с лидерами НКО и подготовила обзор практического характера.

IX. КОММУНИКАЦИИ..... 16

- 1) Цифровые стратегии - важный компонент социальных преобразований** 16
Группа международных ресурсных организаций, способствующих повышению эффективности НКО посредством развития технологий коммуникации и фандрайзинга, подготовила «Обзор цифровой практики: некоммерческие стратегии и тенденции -2016» (2016 Digital Outlook Report: Nonprofit Trends and Strategy). Документ отражает результаты опроса, в котором приняли участие 538 НКО, действующих в разных регионах планеты, но самыми активными среди них оказались американские и канадские организации.

X. ЛИДЕРСТВО И HR 17

- 1) Вывод исследователей: лидерам НКО пора перестроиться** 17
Консалтинговая организация Concord Leadership Group (CLG; США) провела опрос, в котором приняли участие более 1000 НКО, действующих на разных континентах (при самом активном отклике от респондентов из Северной Америки). Результаты исследования оказались неутешительными: многие лидеры и менеджеры благотворительного сектора не учитывают «сейсмических» изменений в окружающем мире и продолжают работать «по старинке».

XI. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ 17

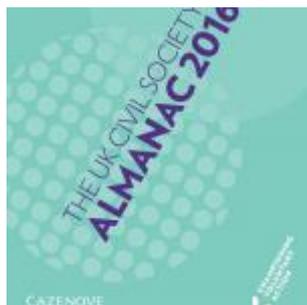
- 1) Устранение психологических барьеров на пути эволюции «преобразующих инвестиций»**... 17
Исследования многих авторитетных организаций свидетельствуют о том, что «инвестиционная практика, содействующая социальным преобразованиям» (impact investing), не только ускоряет общественный прогресс, но и генерируют ощутимую прибыль. Однако инвесторы и специалисты финансовой сферы пока не привыкли к тому, что добрые дела могут приносить выгоду. Чтобы повлиять на ситуацию, эксперты интернет-ресурса «i(x) investments» (США) разработали базовые рекомендации, которые помогут преодолеть инерцию мышления и скорректировать архаичные представления об инвестициях нового типа.

- 2) Добрые вести с Британских островов: на рынке «преобразующих инвестиций» наблюдается повышенная активность** 18
Фонд поддержки инноваций «Капитал Большого общества» (BSC - Big Society Capital) оценил рынок «инвестиций, содействующих социальным преобразованиям» (impact investments) в 1,5 млрд фунтов стерлингов (по сост. на конец 2015 г.). Исследователи отмечают, что новый инвестиционный сегмент развивается высокими темпами: за последние пять лет количество сделок увеличилось более чем в два раза.

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) ЕЖЕГОДНЫЙ ОБЗОР: РОЛЬ НКО В ЖИЗНИ СОЕДИНЕННОГО КОРОЛЕВСТВА

Национальный совет добровольных объединений (NCVO) сообщает о том, что в 2013/14 финансовом году 160 000 британских некоммерческих организаций, обеспечивающих рабочими местами 827 000 граждан, произвели «валовую добавленную стоимость» (GVA – gross value added) на сумму в 12,2 млрд фунтов стерлингов. Эти и другие интересные сведения представлены в «Альманахе гражданского общества Великобритании – 2016» (The UK Civil Society Almanac 2016), повествующем о вкладе НКО в развитие экономики и общества.



- *Добрая воля и щедрость людей – источник жизни для НКО-сектора.* В *Альманахе* говорится о том, что в 2014/15 году 14,2 млн человек (27% населения) оказали некоммерческим организациям добровольческую помощь. А что касается индивидуальных пожертвований, то их объем составил 19,4 млрд фунтов, и в настоящий момент данный показатель продолжает расти.
- *Увеличивается численность «супер-важных» НКО, а малые организации продолжают бороться за место под солнцем.* В 2013/14 году стало больше НКО с годовыми доходами, превышающими 100 млн

фунтов стерлингов. Они представляют всего лишь 0,02% сектора, но, тем не менее, их доля в общем объеме финансовых поступлений (включая государственные гранты) превышает 18%. На их благополучном фоне особенно заметны проблемы и трудности малых НКО (с годовыми доходами от 25 000 до 1 млн фунтов), которые не имеют резервных фондов и постоянно балансируют на грани выживания.

- *Фандрайзинг становится более интенсивным и требует значительных вливаний.* В 2013/14 году данная статья расходов потянула на сумму в 5,4 млрд, а полезная отдача от каждого вложенного фунта составила 4,20 фунтов. В целом можно сказать, что сектору удастся получать необходимые ресурсы для выполнения социально значимых миссий, однако затраты на фандрайзинг будут возрастать. Этот процесс подстегивается постоянной публичной критикой, которая ставит под сомнение подотчетность благотворительных организаций и требует дополнительных усилий для восстановления общественного доверия и укрепления взаимопонимания с донорами и сторонниками.

Источник: NCVO / UK Civil Society Almanac, <https://data.ncvo.org.uk/a/almanac16/introduction-5/>

2) ЧЕМ БОЛЬШЕ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ, ТЕМ ЛУЧШЕ ДЛЯ ОБЩЕСТВА

Экспертное сообщество Соединенного Королевства призывает к щедрости частных филантропов. Основанием для этого послужила публикация нового списка пожертвований (The Sunday Times Giving List), который свидетельствует о том, что в 2016 году самые солидные благотворители страны поддерживали развитие общества не слишком интенсивно.

Общая сумма благотворительных взносов, поступивших в НКО-сектор от **200 крупнейших доноров Великобритании**, составила **2,66 млрд фунтов стерлингов** – чуть больше, чем в 2015 году (2,58 млрд). Но при этом филантропы, вошедшие в рейтинг из «50 лучших», вложили в социальные преобразования меньше средств (2,07% от стоимости чистых активов), чем в предыдущем году (2,56%). Специалисты консалтинговой организации «Капитал для новой филантропии» (NPC – The New Philanthropy Capital) объясняют это тем, что размеры богатства возросли, а пожертвования остались на прежнем уровне. Глава NPC Дэн Корри (Dan Corry), в частности, отмечает: «Наши богатейшие доноры оказывают обществу существенную помощь, и в этом году они предоставили больше ресурсов. Но мы также видим, что доля средств [в общем объеме активов], предназначенная для добрых дел, стала меньше. И этот показатель тоже имеет значение... Потому что филантропия – это положительные изменения, которые происходят благодаря щедрости». Ярким примером бескорыстия и ответственного отношения к обществу уже три года подряд является Лорд Сейнсбери (Lord Sainsbury): в 2016-ом он пожертвовал благотворительным организациям 220,5 млн фунтов

стерлингов (из имеющихся у него 550 млн) или около 40% от стоимости активов после уплаты налогов.

Источник: Civil Society Media Ltd,

http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/21663/major_donors_giving_away_less_money_to_charity_says_npc?utm_source=25+April+2016+enews&utm_campaign=25+April+2016&utm_medium=email

3) ОБЗОР ФИЛАНТРОПИИ СОСТОЯТЕЛЬНЫХ АМЕРИКАНЦЕВ

Авторитетные исследовательские центры международного уровня провели серию опросов, в которых приняли участие держатели активов, превышающих 1 млн долларов. По итогам данной работы были подготовлены документы, посвященные филантропической практике богатых американских граждан.



Управляющая компания **SEI Private Wealth Management** (со штаб-квартирой в США) в сотрудничестве с маркетинговым агентством **Scorpio Partnership** (Великобритания) организовала онлайн опрос «Личные алгоритмы богатства» (**The Personal Algorithms of Wealth**), в котором приняли участие 275 состоятельных респондентов. Авторы отчета сообщают о том, что среднегодовой показатель благотворительных расходов миллионеров составляет 13% от стоимости активов, но при этом граждане в возрасте до 40 лет поддерживают НКО-сектор более энергично, вкладывая в социальные преобразования в два раза больше ресурсов (27%), чем их старшие

единомышленники. Однако ультра-богатые участники опроса (владеющие активами от 10 млн долларов) иногда ведут себя очень сдержанно, объясняя свою позицию беспокойством за дальнейшую судьбу финансовых и/или иных ресурсов, переданных исполнителям социально значимых программ. В целом можно сказать, что филантропы не скупятся на пожертвования и считают поддержку НКО важной частью своей жизни: из 950 респондентов, опрошенных фондом **Fidelity Charitable** (США), 92% ставят идеи развития общества выше личных финансовых приоритетов; стремятся к тому, чтобы их вклад содействовал реальным изменениям; и уделяют повышенное внимание показателям успеха выбранных проектов и методикам оценки социальных и экономических результатов. Чтобы воплотить в жизнь свои представления о лучшем мире, американские богачи создают семейные фонды (за последние десять лет их численность возросла на 44%), именные фонды (позволяющие донорам влиять на решения об использовании средств), а также активно интересуется новым перспективным направлением – инвестиционной практикой, содействующей социальным преобразованиям (**impact investment**), которая открывает новые возможности для решения актуальных проблем современного мира.

Источник: The Chronicle of Philanthropy

(1) https://philanthropy.com/article/The-Rich-Worry-That-Charities/235958?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elqTrackId=5b05d0ea721647c6a9e060b9ee351f43&elq=8271e310ca2d4afeab4102535fef3620&elqaid=8550&elqat=1&elqCampaignId=2837

(2) https://philanthropy.com/article/Most-Rich-Donors-Unaware-of/236085?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elqTrackId=5355d64771c947e4a334403eee61cb50&elq=bce814d5e9cc44e49e8d773eb65ab908&elqaid=8743&elqat=1&elqCampaignId=2953

4) У НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ И ПРЕДПРИЯТИЙ ЧАСТНОГО СЕКТОРА МНОГО ОБЩЕГО

По мере нарастания социальных и экологических проблем, НКО расширяют «сферы влияния» и по своему вкладу в экономику практически не уступают коммерческим организациям. Канадский ресурсный центр **Imagine Canada** подготовил «доклад для дискуссии», демонстрирующий сходства между небольшими НКО и частными предприятиями, и посоветовал представителям разных секторов использовать данное обстоятельство для взаимного обучения, развития информационного обмена и укрепления партнерских отношений.

Авторы документа «Благотворительные организации Канады как сегмент экономики» (**The Charities in Canada as an Economic Sector**) отмечают, что некоммерческие и частные институты обладают рядом общих характеристик и сталкиваются с похожими трудностями:

- **Гибкость и творчество.** Независимо от принадлежности к сектору, успешные организации «легки на подъем», гибко реагируют на изменения в окружающем мире, и быстро адаптируются

к новым условиям. Они не испытывают недостатка в новых идеях, но им зачастую не хватает финансовых ресурсов для проведения исследований и проверки гипотез.

- **Малые и средние организации – соль земли.** Они являются уникальными компонентами «крупных мозаик», и придают особый местный колорит великим национальным идеям. От профессионализма малых игроков во многом зависит успех социально-экономических стратегий и масштабных государственных программ.
- **Чем яснее цель – тем лучше результат.** Многие НКО пытаются «объять необъятное», и этим же нередко грешат небольшие частные фирмы. Однако практика показывает, что отчетливое представление о собственной цели всегда идет на пользу бренду, помогая формулировать качественные предложения для потребителей, инвесторов и сторонников. Эксперты включили в доклад [обзор успешного опыта](#), которым по праву гордится молодежная ассоциация добровольцев YMCA Calgary, использующая социально значимую цель в качестве главного стратегического ориентира и «путеводной звезды» для всех членов объединения.

Было время, когда НКО активно перенимали опыт предпринимателей, чтобы сохранить программы, закрепиться в своей нише, и завоевать доверие доноров. Однако жизнь не стоит на месте, и благотворительный сектор постепенно выходит на новый уровень, создавая интересные рабочие места, требующие от соискателей разнообразных компетенций и открывающие возможности для участия в преобразовании общества. Соответственно, развитие межсекторных контактов приобретает новый смысл и становится взаимовыгодным для обеих сторон: организации могут объединять ресурсы и решать общие проблемы совместными усилиями.

Источник: JS Daw & Associates, <http://www.jsdaw.com/archives/4040#.VosXaNSLS1u>

II. GR

1) НОВЫЙ ПУБЛИЧНЫЙ ЭКРАН ДЛЯ ФОНДОВ

Обитатели Капитолийского холма недостаточно осведомлены о деятельности филантропических организаций, и это обстоятельство тормозит развитие межсекторного сотрудничества в социальной сфере. Журнал Washington Monthly и онлайн ресурс Successes of Philanthropy («Успехи филантропии») объединили усилия, чтобы пролить свет на достижения фондов и продемонстрировать современные подходы к решению сложных проблем.



Проект стартовал весной 2016 года и уже опубликовал серию историй, посвященных [борьбе с бездомностью](#), [профилактике астматических заболеваний у детей](#) и другим направлениям социальных преобразований. Среди первопроходцев, пожелавших поделиться своим опытом, оказался Фонд Рокфеллера (The Rockefeller Foundation), предоставивший информацию о конкурсе Rebuild by Design («Восстановление по дизайнерским проектам»). Цель данной программы – содействие [строительству городов, устойчивых к ударам стихии](#). В рамках конкурса, который проводится в партнерстве с Департаментом США по развитию городов и жилищной сферы (The U.S. Department of Housing and Urban Development), команды архитекторов, инженеров и представителей местных общественных организаций возводят жилые дома с учетом потребностей сообществ, пострадавших в 2012 году от урагана Сэнди. На сегодняшний день 10 команд-победителей уже получили поддержку на общую сумму около 1 млрд долларов и приступили к воплощению своих идей. Конкурс является достойным примером партнерства, объединяющего частные и бюджетные ресурсы для повышения качества жизни людей. Вице-президент фонда Нил Колеман, (Neill Coleman) рассчитывает на то, что успех его организации, с одной стороны, заинтригует других филантропов и, с другой стороны, поможет влиятельным деятелям страны увидеть перспективы партнерства с фондами. Куратор и вдохновитель проекта [Successes of Philanthropy](#) Джефф Хамонд (Jeff Hamond), возглавляющий авторитетную консалтинговую фирму Van Scoyoc Associates, разделяет подобные ожидания и надеется на то, что в течение первого, «пробного» года, новый ресурс поможет фондам укрепить отношения с властными структурами. Данный проект (с бюджетом в 150 000 долларов) выполняется при поддержке девяти организаций - финансового конгломерата JP Morgan Chase & Co., Фонда Роберта Вуда Джонсона

(The Robert Wood Johnson Foundation), компании Coca-Cola и ряд других крупных институтов. Вклады доноров составляют от 10 000 до 32 000 долларов.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, https://philanthropy.com/article/New-Washington-Monthly-Project/235553?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elqTrackId=fcb304b5d1874de7ace381f92aa8a853&elq=93481a99a2ac48658d5eadb e8402439c&elqaid=8174&elqat=1&elqCampaignId=2618

2) УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ БРИТАНСКОГО РЕГУЛЯТОРА НКО-СЕКТОРА
Обозреватели интернет-издания Civil Society Media проанализировали последние события, развернувшиеся вокруг Комиссии по делам благотворительности (The Charity Commission), и пришли к выводу, что органу, представляющему интересы некоммерческого сообщества, не хватает объективности и прозрачности.



Инфраструктурные объединения НКО-сектора направили министру по делам гражданского общества Великобритании официальные письма, в которых сообщили о «дефиците доверия, возникшем между Комиссией по делам благотворительности и организациями, чью деятельность она регулирует». Авторитетные игроки некоммерческого мира обвиняют Комиссию в политической пристрастности, аргументируя тем, что члены ее совета директоров (СД) поддерживают тесные связи с правыми силами / Консервативной партией; а в прежние годы – во времена правления других председателей - наблюдалось активное взаимодействие с Лейбористами.

Для института, который по определению должен быть независимым, подобный подход недопустим. Кроме того, Комиссия должна демонстрировать высокую степень открытости и подотчетности перед обществом, однако внутренняя политика о прозрачности до сих пор не разработана. В годовом отчете за 2014/15 год организация «бесшумно» запечатлела факт создания специального комитета (октябрь 2014 г.), который должен заниматься совершенствованием политик и регламентов, но существенных подвижек с тех пор не произошло. Такое положение дел подвергает риску репутацию НКО-сектора и снижает степень общественного доверия. На ситуацию может повлиять Секретариат кабинета министров (Cabinet Office), пригласив в состав СД (где уже имеются 2 вакансии, а через некоторое время истечет срок службы еще у 5 членов) новых людей с опытом работы в крупных и малых НКО, а также обладателей навыков (например, коммуникационных), которые помогут Комиссии изменить свою практику и ускорить управленческую реформу. Это очень важный переломный момент, поскольку текущий состав СД - это три юриста (без глубоких познаний в области некоммерческого права), два писателя с правыми взглядами, бухгалтер и предприниматель. Комиссия отчасти согласна с замечаниями и даже готова провести оценку своей эффективности, руководствуясь рекомендациями Национального аудиторского агентства (The National Audit Office). Однако ключевые стейкхолдеры не слишком верят этим заявлениям и требуют от регулятора подробных отчетов о деятельности всех комитетов высшего руководящего органа. Помимо этого, лидеры НКО с нетерпением ждут новостей о практических мерах по обновлению СД, которые еще год назад были озвучены Национальным советом добровольных объединений (The National Council for Voluntary Organisations), но до сегодняшнего дня оставались без ответа.

Источники: Civil Society Media Ltd,

http://www.civilsociety.co.uk/governance/blogs/content/21673/the_problem_with_the_charity_commissions_governance?utm_source=new+new+26+April+2016+enews&utm_campaign=26+April+2016&utm_medium=email (1)

http://www.civilsociety.co.uk/governance/compliance/analysis/content/21677/who_is_really_in_charge_at_the_charity_commission?utm_source=new+new+26+April+2016+enews&utm_campaign=26+April+2016&utm_medium=email (2)

http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/21678/commission_risks_losing_trust_and_confidence_of_those_they_regulate?utm_source=new+new+26+April+2016+enews&utm_campaign=26+April+2016&utm_medium=email (3)

3) ЗАКЛЮЧЕНИЕ ФИНАНСИСТОВ: СИСТЕМА ГОСЗАКАЗОВ НУЖДАЕТСЯ В РЕФОРМЕ
Ассоциация финансовых специалистов благотворительного сектора Charity Finance Group (CGF; г. Лондон) провела опрос и проанализировала отчетность 120 некоммерческих институтов Соединенного Королевства. По итогам данной работы эксперты пришли к выводу, что предоставляя услуги по государственным контрактам, НКО несут значительные потери.

Дискуссионный доклад «Куда уходят деньги? Некоммерческие организации и оказание услуг по заказу государства» ([Whither Value? Voluntary organisations and the delivery of public](#)

services) повествует о том, что для повышения конкурентоспособности благотворительных субъектов необходимо оптимизировать налоговый режим (как минимум, решить затянувшуюся проблему с выплатой НДС) и улучшить работу закупочных корпораций, поставляющих товары для социального сектора. А пока эти важные вопросы витают в воздухе, некоммерческие провайдеры услуг продолжают терять ресурсы: медианный показатель «превышения доходов над расходами» (*surplus*) по госконтрактам составил 0%, медианные значения потерь в нижнем сегменте списка НКО – 16,9%, и значения в верхнем сегменте списка – 3,4%. Но, как выяснилось, чаще всего от несовершенства системы страдают крупные организации с годовыми доходами более 50 млн фунтов стерлингов: их потери в среднем составляют 11%. Это значит, что бюджетное финансирование не только не помогает, но, скорее, существенно усложняет жизнь даже самым устойчивым и продвинутым представителям некоммерческого сообщества. «В последнее время мы часто слышим о том, что НКО слишком зависят от государства. Но приведенные в отчете цифры свидетельствуют об обратном: благотворительные организации субсидируют услуги, за которые должно платить государство, - иронизирует ведущий специалист CFG Анжелика Финнеган (Anjelica Finnegan) и озвучивает главное напутствие для британского правительства. – Результаты исследования убеждают нас в том, что государство должно продолжать реформу системы госзакупок, стремясь к созданию справедливых и достойных условий, при которых поставщики востребованных социальных услуг смогут работать на благо общества в нормальном режиме».

Источник: Civil Society Media Ltd,

http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/21409/charities_struggle_to_recover_cost_of_public_service_delivery?utm_source=4+March+2016+enews&utm_campaign=4+March+2016+enews&utm_medium=email

III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

1) ИДЕИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И СОЦИАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ БИЗНЕСА: ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ

В мире становится все больше компаний, которые ставят перед собой социальные цели. Эксперты всемирной ассоциации Sustainable Brands считают, что движение ответственных корпораций будет набирать обороты, и акцентируют внимание на ключевых тенденциях, свидетельствующих в пользу данного прогноза.



- **Цели устойчивого развития (ЦУР)**, утвержденные странами-членами ООН, и высший руководящий орган участников Рамочной конвенции ООН об изменении климата (Framework Convention on Climate Change), известный как Конференция сторон / COP21 (21st Conference of the Parties), стимулируют развитие бизнеса, который бережно относится к природе и действует с учетом общественных потребностей. Такие

компании, как британо-нидерландский производитель продуктов питания **Unilever** или мировой лидер рынка биотехнологий **Novozymes** (Дания), являются вдохновляющими примерами для многих игроков частного сектора. Число компаний в списке «зеленых гигантов» - таких как Nike, Chipotle, Toyota, Tesla, General Electric, IKEA и т.д. – продолжает расти. Движущими силами данного процесса являются «продвинутые» потребители и прогрессивные представители делового мира.

- Разработка новых стратегических концепций для социально ориентированных корпораций способствует появлению новых междисциплинарных управленческих инструментов. Подобные инициативы поддерживает Фонд Эллен Макартур (The Ellen MacArthur Foundation), Форум «Во имя будущего» (Forum for the Future) и ряд других авторитетных организаций.
- Брендам «старой гвардии» придется считаться с лидерами нового поколения, и совершенствовать свои стратегии с учетом результатов исследований, нацеленных на устранение противоречий между интересами корпораций и ожиданиями социальных инвесторов.
- Программы, позволяющие совмещать профессиональную деятельность с работой на благо общества, будут постоянно эволюционировать. Исследование, проведенное американским центром Imperative, показало, что в этом заинтересованы «28% из 150 млн граждан, представляющих трудовые силы США».
- Создателям контента, маркетологам и другим творческим людям, вовлеченным в пропаганду ответственного отношения к обществу, придется освоить возможности «виртуальной

реальности» и тщательно просчитывать последствия каждой публикации. Потому что информация разлетается по Всемирной паутине со скоростью лесного пожара, и становится доступной миллионной аудитории в кратчайшие сроки.

Источник: Sustainable Brands, <http://events.sustainablebrands.com/sb16sd/updates/7-must-watch-trends-at-the-intersection-of-sustainability-and-purpose>

2) АНАЛИЗ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ АКТИВНОСТИ КОМПАНИЙ, ВХОДЯЩИХ В ИНДЕКС FTSE 100
Фонд *Charities Aid Foundation (CAF)* сообщает о том, что в индексе Британской фондовой биржи *FTSE 100 (Financial Times Stock Exchange Index 100)* стало больше компаний, направляющих на поддержку общества по меньшей мере 1% прибыли (до вычета налогов). Вместе с тем, общая сумма пожертвований в 2014 году (по сравнению с 2013 г.) снизилась на 420 млн фунтов стерлингов (на 17%) и составила 2,1 млрд фунтов.



Авторы отчета «Корпоративная благотворительность компаний в индексе FTSE 100» (*Corporate Giving by the FTSE 100*) отмечают, что доля прибыли, используемая для поддержки социально-значимых инициатив, составила 1,9% и оказалась самой высокой за последние пять лет. При этом общий объем благотворительных вливаний заметно сократился. Однако этот факт не является показательным, поскольку снижение произошло в силу изменения рыночных условий, повлиявших на благотворительные политики только шести организаций. Следует отметить, что доходы стали более скромными у 52 компаний, но это обстоятельство не привело к уменьшению размера пожертвований. А если взглянуть на отраслевой расклад, то он тоже будет неоднозначным. Так, в индекс входят всего пять игроков сферы здравоохранения, но при этом их доля в общем объеме филантропических ресурсов составляет 40%. Представителей промышленного сектора в индексе намного больше (15 организаций), но их доля едва превышает 1%. И еще одна не самая лучшая новость заключается в том, что после отмены обязательной отчетности о благотворительной практике (изменение в Законе о компаниях / *Companies Act* от 2013 г.) 13 корпораций прекратили публиковать информацию о поддержке некоммерческого сектора. По мнению представителя *CAF* Клары Козлов (*Klara Kozlov*), компании должны действовать более открыто: «Бизнес начинает осваивать долгосрочные и более продуманные подходы к филантропической деятельности. Это положительный момент. Однако не стоит забывать, что прозрачность имеет определяющее значение для развития стандартов корпоративной благотворительности в масштабах всего делового мира».

Источник: UK Fundraising,
http://fundraising.co.uk/2016/03/09/more-ftse-100-companies-donating-at-least-1-to-charity/?mc_cid=d451fad1ae&mc_cid=cbe3b9b247#.VosjY9SLS1t

IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

1) УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ ПОДОТЧЕТНОСТИ – ГЛАВНЫЕ ЗАДАЧИ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ НКО

Весной 2016 года в Лондоне прошла конференция «Управленческие уроки банковского кризиса» (*Governance lessons learned from the banking crisis*), в которой приняли участие лидеры некоммерческого сообщества. В ходе этого события Пол Мур (*Paul Moore*), уволенный из британской финансовой группы *HBOS* за публичное обсуждение рискованных банковских стратегий, призвал советы директоров НКО формировать культуру управления рисками.

Г-н Мур сразу пояснил, что внутренние политики группы *HBOS* всегда были в полном порядке: в составе совета директоров не было управленцев высшего звена, постоянно работал комитет по этике и оценке рисков, привлекались внешние аккредитованные аудиторы, и проводились консультации с представителями регулирующих органов. Тем не менее, все эти процессы оказались неэффективными. «Следите за тем, чтобы наличие политик и процедур не усыпляло вашу бдительность и не создавало иллюзию полноценного контроля, - посоветовал эксперт. – Это не означает, что политики не нужны, но они работают только там, где первостепенное внимание уделяется людям и культуре... Поэтому советы директоров должны иметь отчетливое представление

о культуре своей организации, и активно влиять на ее состояние». При этом важно понимать, что управление рисками не означает отказа от рисков. Но чтобы не перейти грань, за которой начинается пренебрежение интересами общества, благотворительным институтам потребуются специалисты, которые хорошо разбираются в технологиях социальных преобразований и, наряду с этим, обладают глубокими познаниями в сфере антропологии и/или психологии. Выполнение контрольных функций, направленных на снижение рисков - профилактику нарушений, проведение внутреннего аудита, соблюдение законов и этических принципов - не должно замыкаться на руководителе или учредителе организации: вся информация должна поступать ответственному должностному лицу или главе совета директоров. Такой подход, безусловно, ограничивает власть лидеров, но, по мнению Пола Мура, это всегда идет на пользу делу... Обсуждение этой важной темы продолжится в рамках конференции «Люди и культура благотворительных организаций» (*The Charity People & Culture Conference*), запланированной на 29 сентября 2016 года.

Источник: Civil Society Media Ltd,

http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/21638/hbos_whistleblower_tells_charities_to_focus_on_people_and_culture_not_processes?utm_source=20+April+2016+enews&utm_campaign=20+April+2016&utm_medium=email

2) БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ СЕКТОР ДОЛЖЕН ВОССТАНОВИТЬ ОБЩЕСТВЕННОЕ ДОВЕРИЕ

Авторы отчета, опубликованного британской программой социального лидерства *Clore Social Leadership Programme*, считают, что НКО должны заняться просвещением общественности «с нуля». Документ рассматривает последствия затяжной публичной критики в адрес некоммерческого сектора, и предлагает его лидерам активнее разъяснять ценности и долгосрочные цели своих организаций.



«Способен ли НКО-сектор выполнить свое предназначение?» (*Is the charity sector fit for purpose?*) – так называется отчет, призывающий игроков социальной сферы к открытому обсуждению состояния дел в благотворительном сообществе и расширению дискуссии о готовности НКО к новым свершениям. Обсуждая существующие проблемы, эксперты отмечают, что дистанция между некоммерческими организациями и благополучателями порой слишком велика, и в такой ситуации очень сложно представлять интересы уязвимых категорий населения. Чтобы добиться взаимопонимания с целевыми группами, необходимо изучать их мнение, учитывать ожидания

людей в процессе разработки, выполнения и оценки программ, а также разъяснять своим главным стейкхолдерам, что означает «профессионализация», и как этот процесс влияет на эффективность НКО. Сегодня общество не слишком доверяет благотворительным учреждениям, поэтому построение эффективной коммуникации с внешним окружением становится для НКО задачей первостепенной важности. «Если лидерам сектора не хватит вдохновения и смелости для открытого диалога с государством, донорами, потенциальными сторонниками и получателями услуг, то им придется бороться за выживание - тратить энергию на 'охоту' за финансированием, чтобы удержать организации 'на плаву'». – Размышляя подобным образом, автор отчета Дермот О'Нил (Diarmuid O'Neill) настоятельно рекомендует некоммерческим институтам уделять больше внимания вопросам социальной справедливости; обсуждать в прессе свои миссии, достижения и трудности; развивать конструктивный диалог с властью; и последовательно осваивать долгосрочные финансовые стратегии.

Источник: Civil Society Media Ltd,

http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/21401/report_is_the_charity_sector_fit_for_purpose?utm_source=3+March+2016+enews&utm_campaign=3+March+2016+enews&utm_medium=email

3) АУДИТ СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ НКО – ШАГ К ПРОЗРАЧНОСТИ И ДОВЕРИЮ

Практика проведения проверок с целью определения социальной эффективности благотворительных организаций (*impact audits*) помогает НКО-сектору укреплять общественное доверие. Британские эксперты размышляют об официальном утверждении данного подхода и перспективах его использования для усиления подотчетности НКО перед ключевыми стейкхолдерами.

Специалисты консалтинговой организации OSCA считают, что благотворительному сектору нужен простой стандартизированный подход к отчетности, который необходимо одобрить на официальном

уровне. При этом следует учесть, что оценка социального эффекта – дело непростое, и внедрение новых требований резко усилит потребность в обучении причастных субъектов – доноров, государственных заказчиков, сотрудников некоммерческих организаций и широкой общественности. Главная трудность заключается в том, что многогранную деятельность НКО «привести к единому знаменателю» очень сложно. Поэтому эксперты предлагают сконцентрироваться на ряде параметров, которые имеют значение для всех программ и подходят для сравнительного анализа. Эти стандарты могут выглядеть примерно так:

- Сведения о благополучателях формируют отчетливое представление об объеме / результатах прямых услуг и косвенном воздействии программ на общество;
- Для оценки социального эффекта используются профессиональные методики, учитывающие специфику инициативы и/или организации;
- Информация о программах, получателях услуг и изменении их социально-экономического статуса постоянно обновляется;
- Сбор и анализ данных осуществляется на регулярной основе; и т.д.

Умело сочетая количественные и качественные показатели подобного рода, аудиторы будут формировать объективное представление о практике и достижениях НКО любого размера. С этой задачей прекрасно справятся профессиональные организации оценщиков, сертифицированные аудиторы и представители экспертного сообщества, вовлеченные в создание и развитие оценочных методик. Можно сказать, что условия для широкого внедрения аудита социальной эффективности сформировались, и британские НКО стоят на пороге важных событий¹.

Источник: Civil Society Media Ltd,

http://www.civilsociety.co.uk/finance/home/content/21332/the_positives_of_impact_audits_outweigh_the_negatives

V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) КАЧЕСТВО ИНФОРМАЦИИ И УМЕЛОЕ ПРИМЕНЕНИЕ ДАННЫХ ИМЕЮТ ЗНАЧЕНИЕ

Возрастающие требования к прозрачности НКО стимулируют стремление благотворительных институтов к развитию культуры управления информацией. Чтобы направить усилия НКО в нужное русло, профессиональные оценщики ресурсного центра Success Measures («Показатели успеха», США) подготовили серию рекомендаций, которые помогут отрегулировать процессы сбора, анализа и использования данных для оценки эффективности организаций и повышения качества публичных отчетов.



- Включите «получение и обработку информации» в должностные инструкции сотрудников. Организационная культура, основанная на высоких стандартах, предполагает, что работа с данными является неотъемлемой частью повседневных процессов и обеспечивает успешное решение текущих и долгосрочных задач.
- Обеспечьте техническую поддержку, гарантирующую поступление сведений высокого качества. Проведите тренинги, скоординируйте

действия с коллегами в своей отрасли, и обеспечьте данное направление адекватными инструментами и технологическими решениями.

- *Время от времени проводите ревизию своих подходов.* Изменение культуры – это сложный эволюционный процесс, который не стоит на месте и требует творческого переосмысления сложившейся практики.
- *Разъясняйте подходы к формированию информационных ресурсов и оценке эффективности своим донорам и другим причастным субъектам.* Если НКО имеет отчетливое представление о показателях успеха и целенаправленно собирает конкретные сведения, то у нее всегда будут интересные сведения для презентаций и отчетов разного формата, которые можно публиковать на веб-сайте или в других открытых источниках. Развивая культуру работы с данными, организация сможет демонстрировать готовность и способность учиться на собственном опыте,

¹ Об американском опыте читайте в статье «Новая инициатива в области аудита социальной эффективности», опубликованной в Дайджесте № 66 (2) за 2016 год: <http://ep-digest.ru/?p=7449>

анализировать ошибки и совершенствовать программы, ускоряя выполнение социально значимой миссии.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, https://philanthropy.com/resources/checklist/how-to-build-a-culture-of-data/5379/?cid=cpw_rntc

2) ЭФФЕКТИВНОСТЬ НКО: ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НЕДОСТАТОЧНО

Годовые отчеты британских НКО отражают сведения о доходах и других экономических параметрах деятельности. Однако эксперты считают, что для оценки эффективности НКО нужен расширенный набор показателей, позволяющий формировать объективное, всеобъемлющее представление о вкладе благотворительных институтов в развитие общества.



В условиях отсутствия единых стандартизированных показателей динамика изменения годовых доходов, как правило, является основным индикатором, указывающим на усиление или на снижение воздействия НКО на общество в определенный период времени. Такой подход к делу, безусловно, прост, но у него слишком много недостатков. Например, если организация зарабатывает деньги, продавая свои продукты и услуги, то предел ее доходности составляет примерно 25 пенсов с каждого вложенного фунта, а если НКО преимущественно занимается фандрайзингом, то ее предел будет в три раза выше. И как понять, кто эффективнее? А если речь идет о грантах или контрактах с государством, то их вообще сложно классифицировать как «профицит», поскольку они в полном объеме расходуются на выполнение утвержденного списка работ. Если же к этому добавить затраты на подготовку заявок и написание последующих отчетов, то любая НКО окажется «в минусе». Поэтому некоторые специалисты предлагают считать не доходы, а «прямые затраты на общество», аргументируя тем, что картина генерируемых социальных благ, по крайней мере, станет более понятной. Однако в этом случае мы вновь замыкаемся на доходах и расходах, не получая полноценных сведений о «гибкой» полезной отдаче от вложенных ресурсов. В итоге, все эти нюансы и трудности сводятся к одному незыблемому выводу: финансовый аудит не учитывает особенностей некоммерческой практики. Это значит, что благотворительным организациям придется освоить новый процесс - «аудит социальной эффективности» (impact audit), позволяющий донорам и другим стейкхолдерам принимать обоснованные, взвешенные решения. Противники нововведения утверждают, что независимая (внешняя) оценка увеличит нагрузку на бюджеты НКО, но большинство экспертов не разделяют этого мнения. «Я считаю, что данный подход сэкономит сектору значительные средства, - поясняет Дэвид Айнсуорт (David Ainsworth), редактор издания Civil Society News. - Вместо подготовки бесконечных отчетов для государственных органов, структур Евросоюза, Национальной статистической службы [NHS], фондов и частных доноров, НКО смогут раз в год выпускать один единственный отчет, основанный на результатах официальной оценки социального эффекта, и ориентировать на этот источник всех заинтересованных пользователей».

Источник: Civil Society Media Ltd,
http://www.civilsociety.co.uk/finance/blogs/content/21143/charity_impact_audits_for_all?platform=hootsuite

VI. СТРАТЕГИЯ

1) УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМНЫМИ СОЦИАЛЬНЫМИ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМИ

Современные стратегии, нацеленные на решение сложнейших социальных проблем глобального уровня, требуют от представителей разных секторов системного подхода и согласованных действий. Эксперты Фонда Дэвида и Люсиль Паккард (The David & Lucile Packard Foundation) и консалтинговой организации Management Assistance Group обозначили три ключевых приоритета, которые помогут участникам социальных преобразований усовершенствовать управленческие процессы и действовать более эффективно.

1. *Развитие системного мышления (systems mindset).* Данная работа представляет собой поддержание постоянного процесса, стимулирующего поиск универсальных способов решения

социальных проблем, и включает распространение новых идей с привлечением сетевых структур и коммуникационных ресурсов профессиональных объединений.

2. **Подбор инструментов «под задачу».** Сегодня представители местных НКО, общественных движений, исследовательских центров и государственных агентств используют **более 50 различных концепций, процессов и методик**, вошедших в «Ресурсное пособие по грантмейкингу, содействующему системным изменениям» (**The Systems Grantmaking Resource Guide**). Выбор инструментария необходимо осуществлять с учетом специфики инициатив и характера целей и задач, обозначенных ключевыми стейкхолдерами.
3. **Формирование глубокого представления о динамике построения доверительных партнерских отношений.** Чтобы коллективная инициатива, нацеленная на устранение первопричин и последствий системной проблемы, оказалась жизнеспособной, ее участники должны определить для себя ограничения и потенциал системы, которую они стремятся изменить; вовлекать в процесс обсуждения общих целей и ценностей основных благополучателей; гибко регулировать конфликты посредством индивидуальных собеседований и групповых дискуссий; и развивать лидерские компетенции, позволяющие координировать действия и проекты широкого круга причастных сторон, опираясь на принципы равенства, инклюзивности и недискриминации.

Данные приоритеты определены по итогам изучения тематических публикаций, 175 веб-сайтов и результатов 30 интервью с экспертами, советниками и руководителями филантропических организаций.

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

2) МЕСТНЫЕ ИНСТИТУТЫ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА ДОЛЖНЫ ВЛИЯТЬ НА СОСТОЯНИЕ СООБЩЕСТВ

Сеть London Funders, объединяющая инвесторов и доноров столицы Соединенного Королевства, опубликовала документ, посвященный «общественному совместному производству» (pragmatic co-production) – новой концепции развития территорий, основанной на участии ключевых стейкхолдеров в поиске и реализации эффективных подходов к решению местных проблем.



В докладе «Шаг в будущее: гражданское общество – опора Лондона» (**The Way Ahead – Civil Society at the Heart of London**) говорится о том, что предлагаемая система общественного совместного производства (ОСП) является альтернативой директивным (или нисходящим / top down) управленческим моделям, не исключая случаев двойного финансирования и поддержки не самых эффективных и высокочатратных проектов. «Сообщества должны возглавить разработку решений, необходимых для преодоления собственных проблем, - так обозначила фундаментальный принцип ОСП основной автор документа Срабани Сен (Srabani Sen). - Но для этого всем представителям гражданского общества - муниципалитетам, официально зарегистрированным некоммерческим организациям, добровольческим объединениям или инициативным группам граждан, государственным заказчикам социальных услуг, донорам, бизнесу и т.д. - придется пересмотреть свои позиции... Мы должны преобразовать систему коренным образом...». Смысл ожидаемых изменений заключается в усилении сотрудничества между финансирующими организациями и в построении конструктивных отношений между теми, кто располагает ресурсами, и теми, кто в них нуждается. Особую роль в этом процессе должен сыграть бизнес. «Для поддержки сообществ лондонские компании могут задействовать свои цепочки поставок. Уже есть примеры из практики других секторов (например, опыт жилищных ассоциаций или строительных фирм), которыми могут воспользоваться корпоративные граждане столицы», - поясняет директор сети London Funders Дэвид Уорнер (David Warner). – Подготовленный нами документ является реальным призывом к действию, а не 'важным талмудом', который займет достойное место на полке и со временем будет забыт». В частности, в докладе обозначены целые серии мер и последовательных шагов, которые потенциальные партнеры начнут воплощать в жизнь в ближайшем будущем.

Источник: City Philanthropy, <http://www.cityphilanthropy.org.uk/news/ambitious-report-puts-community-centre-londons-civil-society>

VII. ФИНАНСЫ

1) УСТОЙЧИВОСТЬ В СЛОЖНЫХ УСЛОВИЯХ: РОЛЬ КАПИТАЛА В ЖИЗНИ НКО

НКО убеждены в том, что для стабильной работы в долгосрочной перспективе им нужны «более впечатляющие доходы», «как можно больше грантов» и «более щедрая поддержка текущей деятельности». Об этом свидетельствуют результаты национального опроса, проведенного американским фондом NFF. Эксперты считают позицию лидеров НКО ошибочной, и предлагают уделять больше внимания формированию капитала, составляющего основу роста и развития.



Приступая к постановке процессов, способных обеспечить надлежащее управление капиталом, необходимо выяснить, чем он отличается от операционных доходов (ОД). В частности, следует понять, что ОД – это привлеченные или заработанные средства, используемые для оказания услуг, реализации проектов и поддержания основной деятельности. А капитал – это ресурсы, благодаря которым НКО приобретают такие качества, как *гибкость* (когда организации могут использовать

оборотный капитал для привлечения пожертвований, обновления технологий или соблюдения планов-графиков программ); *стабильность* (когда НКО откладывают некоторые суммы «на черный день» либо создают резервы для ремонта помещений, проверки инноваций или для развития компетенций); и *жизнеспособность* (когда организация вкладывает средства в реформу своей структуры, тестирует новую стратегию или формирует эндаумент для реализации инициатив, имеющих особое значение для выполнения миссии). Вопросы, касающиеся укрепления стабильности благотворительных институтов, вошли в повестку дня 4-й ежегодной конференции «Некоммерческие финансы и устойчивость» ([The 4th Annual Nonprofit Finance & Sustainability Conference](#)), которая прошла в штате Миннесота (США) весной 2016 года. Участники события пришли к выводу, что финансовые стратегии НКО, призванные гарантировать относительное благополучие в непредсказуемых экономических условиях, должны охватывать широкий спектр задач, связанных с финансированием текущих программ, поиском ресурсов для адаптации к новым обстоятельствам, и привлечением капитала для структурных инвестиций с долгосрочными горизонтами, отражающими основные этапы выполнения миссии.

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

2) РЕКОМЕНДАЦИЯ ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ: ОБЩАЙТЕСЬ С ДОНОРАМИ ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ

Благодаря увеличению пожертвований и, прежде всего, ежемесячных взносов, вдохновленных электронными рассылками американских НКО, в 2015 году «КПД» онлайн фандрайзинга улучшился на 19%. Об этом говорится в «Сопоставительном анализе – 2016», подготовленном маркетинговым агентством M+R ([The M+R 2016 benchmarks study](#)).

Основываясь на сведениях за 2015 год, полученных от 105 НКО, авторы [отчета](#) установили, что привлечение средств с помощью электронной почты помогло организациям увеличить доходы на 25% и продвинуться в развитии мобильной благотворительности (осуществляемой посредством отправки текстовых сообщений или заходов на веб-сайты с мобильных устройств), которая в итоге составила 13% от общего показателя онлайн пожертвований. Также, по сравнению с 2014 годом значительно улучшилась статистика ежемесячных отчислений (на 24%), составив 17% от суммы всех онлайн поступлений, а однократные взносы достигли отметки в 18%. Также, исследователей порадовал тот факт, что опрошенные НКО расширили аудиторию получателей электронных рассылок на 14%, в то время как отток подписчиков сократился более чем на 75%. В целом можно сказать, что в 2015-ом с помощью имейлов - адресных рассылок и контента, предназначенного для конкретных аудиторий - некоммерческие организации привлекали средства намного эффективнее, чем в прежние годы. И в ближайшее время эта тенденция сохранится. «Технологии, позволяющие выходить на широкую аудиторию, поистине феноменальны, - отмечает креативный директор M+R Мэдлен Станионис (Madeline Stanionis). - Безусловно, жизнь не стоит на месте, и сегодня [цифровой](#)

Фандрайзинг выглядит намного сложнее, чем десять лет назад. Однако осваивать новые возможности просто необходимо. Полученные данные указывают на то, что игра стоит свеч».

Источник: The Chronicle of Philanthropy, https://philanthropy.com/article/EmailMonthly-Giving-Boost/236167?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elqTrackId=75912e5a20e247e4800ce67ea6123928&elq=c29dbf672ef6411a870231536b76b48b&elqaid=8840&elqat=1&elqCampaignId=2996

VIII. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ

1) ПОЧЕМУ И КАКИМ ОБРАЗОМ НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТАЮТ ВМЕСТЕ?

Исследование, проведенное специалистами Bridgespan Group (США), показало, что благотворительные организации взаимодействуют между собой довольно часто: данный факт подтвердили более 90% опрошенных НКО. Чтобы расширить представление о мотивации и подходах к сотрудничеству, используемых в некоммерческом сообществе, группа американских ученых изучила материалы 30 интервью с лидерами НКО и подготовила обзор практического характера.



- **Почему НКО сотрудничают?** Основными побудительными мотивами к объединению усилий или совместных действий, как правило, является желание НКО повысить свою производительность - сделать больше с меньшими затратами (organizational efficiency), продвинуться в выполнении миссии (organizational effectiveness), и добиться более значительных и устойчивых изменений в обществе (social and systems changes).
- **Каким образом?** НКО зачастую действуют по модели «3К» (**The 3C Model**), которая широко используется в частном секторе и охватывает такие разновидности партнерской практики, как (1) **кооперация (cooperation)** – краткосрочное неформальное взаимодействие с незначительными рисками, предполагающее совместное использование доступных активов (офисных помещений, идей, информации и т.п.); (2) **координация (coordination)** – официальные отношения, оформленные с целью реализации программ и проектов; и (3) **коллораация (collaboration)** - продолжительные, постоянные и многогранные инициативы, которые нередко сопровождаются созданием новой структуры и обсуждением общей миссии, вовлекающей партнеров в процессы глубоких социальных трансформаций.
- **Советы для лидеров.** Руководителям НКО, планирующим развивать контакты со своими коллегами по сектору, эксперты рекомендуют выполнить следующие шаги:
 - сформулируйте отчетливое представление о стимулах к сотрудничеству и спектре задач, которые предполагается решить в партнерстве с другой (или с другими) организациями;
 - тщательно подберите инструментарий, ориентируясь на содержание и контекст совместной инициативы, интересы благополучателей, собственные цели и ожидания партнеров;
 - определите, какой вклад в общее дело внесет ваша организация - в виде компетенций, информации, материальных активов, интеллектуальных или иных ресурсов;
 - четко определите пределы возможностей своей НКО и виды полезной отдачи от работы с партнерами.

Источник: The Philanthropy News Digest, http://pndblog.typepad.com/pndblog/2016/04/why-and-how-do-nonprofits-work-together-1.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+Philantopic+%28PhilanTopic%29

IX. КОММУНИКАЦИИ

1) ЦИФРОВЫЕ СТРАТЕГИИ - ВАЖНЫЙ КОМПОНЕНТ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Группа международных ресурсных организаций, способствующих повышению эффективности НКО посредством развития технологий коммуникации и фандрайзинга, подготовила «Обзор цифровой практики: некоммерческие стратегии и тенденции -2016» (2016 Digital Outlook Report: Nonprofit Trends and Strategy). Документ отражает результаты опроса, в котором приняли участие 538 НКО, действующих в разных регионах планеты, но самыми активными среди них оказались американские и канадские организации.

Исследование показало, что для реализации цифровых стратегий всего лишь 60% организаций наняли штатных сотрудников, а по два специалиста работают только в половине опрошенных НКО (52,1% респондентов). Иными словами, человеческих ресурсов, как правило, не хватает, а

действующие команды не имеют тесных контактов с другими департаментами. Картина не слишком оптимистичная, но перспективы все же есть. В [отчете](#) говорится о том, что в следующем году почти 50% НКО планируют увеличить расходы на «коммуникации» и «продвижение организации в социальных медиа». И это не предел: многие участники опроса готовы посвятить виртуальному взаимодействию с донорами 10%-20% от общего [бюджета фандрайзинга](#). Таковы сегодняшние реалии крупных и некоторых средних НКО. В малых организациях вопросами привлечения ресурсов, коммуникации и маркетинга обычно занимаются члены основной команды. С одной стороны, перегруженные работой сотрудники, как правило, не располагают временем для подготовки контента и активности в социальных сетях, но, с другой стороны, они хорошо осведомлены обо всех событиях в жизни НКО, и успешно координируют действия с коллегами. Таким образом, организации разного размера могут учиться на опыте друг друга, использовать успешные примеры для дальнейшего роста, и привлекать сторонников, руководствуясь ожиданиями и возможностями пользователей интернета.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, https://philanthropy.com/article/Nonprofits-Need-to-Boost/235980?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elqTrackId=934c6200622a4c15a7510e27ce2bcc3d&elq=2a5cfd358ac54d0087c56fec435764f4&elqaid=8646&elqat=1&elqCampaignId=2895

Х. ЛИДЕРСТВО И HR

1) ВЫВОД ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ: ЛИДЕРАМ НКО ПОРА ПЕРЕСТРОИТЬСЯ

Консалтинговая организация *Concord Leadership Group (CLG; США)* провела опрос, в котором приняли участие более 1000 НКО, действующих на разных континентах (при самом активном отклике от респондентов из Северной Америки). Результаты исследования оказались неутешительными: многие лидеры и менеджеры благотворительного сектора не учитывают «сейсмических» изменений в окружающем мире и продолжают работать «по старинке».



Отчет «Лидерство в некоммерческом секторе - 2016» ([The Nonprofit Sector Leadership Report - 2016](#)) сообщает о том, что почти половина руководителей НКО действует без опоры на стратегические планы; более 60% директоров не проходят процедуру оценки эффективности; а 42% организаций не оценивают индивидуальные достижения и не планируют обучающие мероприятия для сотрудников. Кроме того, более трети респондентов пожаловались на высокую текучесть кадров, но при этом более трех четвертей НКО до сих пор не разработали планы обеспечения преемственности и не занялись подготовкой лидеров. «Адаптация благотворительных институтов к изменениям контекста, построение конструктивных отношений со сторонниками и решение многих других задач зависит от эффективности управленцев, - отмечает глава CLG Марк А. Питман (Marc A. Pitman). – Мы надеемся, что наш отчет поможет некоммерческим организациям во всех регионах планеты улучшить существующую практику. Мы не можем допустить, чтобы участники социальных преобразований полагались на нефункциональных руководителей. Объединив усилия, мы обеспечим сообществам лучшее будущее».

Источник: The Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/most-nonprofits-operate-without-a-plan-survey-finds?utm_campaign=news%7C2016-03-16&utm_source=pnd&utm_medium=email

XI. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

1) УСТРАНЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ БАРЬЕРОВ НА ПУТИ ЭВОЛЮЦИИ «ПРЕОБРАЗУЮЩИХ ИНВЕСТИЦИЙ»

Исследования многих авторитетных организаций свидетельствуют о том, что «инвестиционная практика, содействующая социальным преобразованиям» (*impact investing*), не только ускоряет общественный прогресс, но и генерируют ощутимую прибыль. Однако инвесторы и специалисты финансовой сферы пока не привыкли к тому, что добрые дела могут приносить выгоду. Чтобы повлиять на ситуацию, эксперты интернет-ресурса «i(x) investments» (США) разработали базовые рекомендации, которые помогут преодолеть инерцию мышления и скорректировать архаичные представления об инвестициях нового типа.

Специалисты платформы *i(x)* призывают сторонников «преобразующих инвестиций» (ПИ) – филантропов, первопроходцев нового рынка и провайдеров образовательных услуг - объединить усилия и действовать в рамках трех ключевых направлений:

1. *Создавать условия, при которых традиционные инвесторы и представители управляющих компаний смогут наблюдать социальные проблемы своими глазами, либо получать информацию из первых рук.* Подходящими формами работы в данном случае могут быть посещения организаций, работающих с уязвимыми группами населения, и проведение тематических событий – встреч с экспертами, круглых столов и иных подобных мероприятий.
2. *Развевать миф о низкой доходности ПИ.* Глобальная сеть GIIN ([The Global Impact Investing Network](#)) сообщает о том, что «внутренняя норма рентабельности» (IRR - internal rate of return), определенная для суммы в 100 млн долларов, привлеченных и направленных в социальную сферу специализированными инвестиционными фондами, составила 9,5%, что значительно превысило аналогичный показатель традиционного рынка (4,5%). И это не единственный положительный факт: успехи ПИ подтверждаются документами американского банковского холдинга [Morgan Stanley](#), британского филиала компании [Generation Investment Management](#) (США), немецкой управляющей компании [Arabesque Partners](#) и ряда других организаций.
3. *Формировать культуру долгосрочного инвестиционного планирования.* Согласно расчетам Всемирной продовольственной программы (The World Food Program), для оказания помощи 66 миллионам голодающих детей ежегодно требуется **3,2 млрд долларов**. Если человечество не займется этой проблемой «прямо сейчас», то с каждым годом потребность будет усиливаться. Очевидно, что для решения таких сложных задач необходимы масштабные партнерские инициативы с долгосрочными инвестиционными горизонтами. Это значит, что консалтинг, обучение и иная просветительская деятельность, ориентированная на рыночных посредников и держателей капитала, должна раскрывать особенности социальных процессов, использовать результаты оценки потребностей и опираться на объективный анализ выполненных программ.

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

2) ДОБРЫЕ ВЕСТИ С БРИТАНСКИХ ОСТРОВОВ: НА РЫНКЕ «ПРЕОБРАЗУЮЩИХ ИНВЕСТИЦИЙ» НАБЛЮДАЕТСЯ ПОВЫШЕННАЯ АКТИВНОСТЬ

Фонд поддержки инноваций «Капитал Большого общества» (BSC - Big Society Capital) оценил рынок «инвестиций, содействующих социальным преобразованиям» (impact investments) в 1,5 млрд фунтов стерлингов (по сост. на конец 2015 г.). Исследователи отмечают, что новый инвестиционный сегмент развивается высокими темпами: за последние пять лет количество сделок увеличилось более чем в два раза.



SOCIAL INVESTMENT INSIGHTS SERIES

March 2016

The Size and Composition of Social Investment in the UK
An early draft of this report was presented to a round table discussion at the Big Society Capital event on 10th March 2016. The report is based on data from a survey of 300 social investors and 100 social enterprises. The survey was conducted between 1st and 15th February 2016. The report is available for download at [http://www.bigsocietycapital.com/insights](#)

Отчет «Размер и структура социальных инвестиций в Соединенном Королевстве» ([The size and composition of social investment in the UK](#)) отражает результаты всестороннего изучения нового рынка, который сегодня насчитывает более 3 500 «преобразующих инвестиций» (ПИ). Среди более 3 000 получателей ПИ две трети организаций (70%) представлены некоммерческими институтами, и 30% - социальными предприятиями (СП) и компаниями с общественно значимыми целями (profit-with-purpose companies). Займы социальных банков, представляющие собой высокорисковое целевое финансирование инициатив НКО (с блокировкой активов / asset lock под конкретные программы), пока являются самыми

распространенными продуктами, хотя в последние годы стали чаще появляться необеспеченные ссуды (unsecured loans; 10%), акции для развития местных сообществ (community shares; 6%) и облигации благотворительных организаций (charity bonds; 6%). Тем не менее, начиная с 2011 года основной рост количества сделок (в среднем на 20% в год) происходил за счет высокорисковых продуктов. «Благодаря преобразующим инвестициям тысячи НКО и СП получают необходимые ресурсы, - отмечает глава департамента стратегического планирования BSC Мэтт Робинсон (Matt Robinson). - Поэтому наша организация и другие игроки рынка ПИ стремятся расширить продуктовую линейку и не отказываются от рискованных форм размещения капитала, в котором остро нуждается социальная сфера».

Источник: Civil Society Media Ltd,

http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/21502/report_social_investment_worth_15bn_says_big_society_capital?utm_source=22+March+2016+enews&utm_campaign=22+March+2016+enews&utm_medium=email