



Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 2 (72), июнь 2017 г.

*Подписаться на рассылку и найти все выпуски
и тематические подборки статей из архивов Дайджеста
можно на сайте <http://ep-digest.ru/>*



СОДЕРЖАНИЕ

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА	3
1) Дискуссия о пользе исследований для развития филантропии.....	3
2) Малые НКО Соединенного Королевства нуждаются в поддержке	4
3) Растет ли Третий сектор в Великобритании?	5
II. GR	5
1) Как будет развиваться филантропия в США: результаты опроса	5
2) Систему контроля за деятельностью НКО пора модернизировать.....	6
3) Отчет лордов: рекомендации по поддержке и развитию Третьего сектора.....	6
4) Тернистый путь к независимости НКО.....	7
III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	8
1) Нефинансовые результаты бизнеса: как сбалансировать интересы инвесторов и компаний	8
2) Благотворительность в процессе слияний-поглощений.....	9
IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ	10
1) Программное обеспечение для расшифровки данных НКО-сектора.....	10
2) Вердикт регулирующего органа: многие НКО не справляется с отчетностью	11
3) Всеобщий кризис доверия требует внимания к интересам людей	11
V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ.....	12
1) Где и как фонды добывают информацию для принятия решений.....	12
2) Мнение: игроки социальной сферы слишком зависят от Теории изменений	13
3) Фонды и НКО должны изучать мнения благополучателей.....	14
VI. ФИНАНСЫ И ФАНДРАЙЗИНГ	14
1) Общественный опрос: как НКО должны тратить деньги	14
2) Новое исследование: прогресс и подводные камни онлайн фандрайзинга.....	15
3) Опыт фондов: прощание с вечной жизнью происходит по-разному.....	16
VII. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ.....	16
1) Коллективное воздействие – объединение усилий разных игроков для решения сложных проблем.....	16
VIII. ЛИДЕРСТВО И HR	17
1) Как научить людей филантропии.....	17
2) Чем профессиональнее НКО, тем дальше она от народа?	18
IX. ПРЕОБРАЗУЮЩИЕ ИНВЕСТИЦИИ	19
1) Гарантии привлекают в социальную сферу дополнительный капитал	19
2) Инвестиции в инфраструктурные фонды – вариант для организаций Третьего сектора.....	20
X. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО [Данный раздел подготовлен при поддержке ГБУ г. Москвы «Мосволонтер»]	20
1) Добровольчество в США: результаты нового исследования.....	20
2) Граждане нового тысячелетия желают участвовать в общественных инициативах.....	21

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) ДИСКУССИЯ О ПОЛЬЗЕ ИССЛЕДОВАНИЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ФИЛАНТРОПИИ



Чтобы филантропия двигалась вперед, ее субъектам и всем причастным сторонам необходимы актуальные данные, позволяющие ответить на множество вопросов о прошлом, настоящем и будущем благотворительной практики. Однако найти нужные сведения бывает непросто, хотя исследования разного масштаба, назначения и тематики проводятся постоянно. Например, Мировой индекс благотворительности ([World Giving Index](#)) оценивает щедрость разных стран по соотношению «тех, кто в течение года сделал пожертвование», и «тех, кто воздержался». Для глобального рейтинга этой информации явно недостаточно, потому что для воссоздания полноценной картины нужен широкий спектр данных - не только о количестве доноров, но также о суммах оказанной поддержки (чем больше взносы, тем значительнее помощь), о благосостоянии нации (в Швейцарии и Швеции уровень жизни выше, чем в

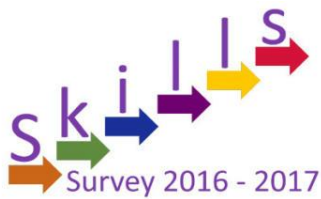
Испании и Словакии) и т.д. Главная сложность заключается в том, что сбором всех необходимых сведений занимаются очень немногие страны, и при этом используют разные методики. Чтобы решить эту проблему и подготовить максимально объективную «информационную справку» ([factsheet](#)) о завещаниях, лотереях и благотворительности разных групп доноров, эксперты Европейской сети исследований в сфере филантропии (ERNOP – [The European Research Network on Philanthropy](#)) и Центра изучения филантропии Амстердамского свободного университета (The Center for Philanthropic Studies at The Vrije Universiteit Amsterdam) предложили 20 странам-членам ERNOP предоставить сведения по единому стандарту. Благодаря такому подходу удалось провести сравнительный анализ, который показал, что в 2013 году общая сумма пожертвований в изученных странах составила 87,5 млрд евро, а самыми щедрыми оказались Великобритания и Германия (25,3 млрд и 23,8 млрд евро соответственно). Норвегия отличилась тем, что ее граждане чаще всего поддерживали международные инициативы (38% от общего объема индивидуальных пожертвований), а британцы уделяли больше внимания здравоохранению (27%). Некоторые страны не смогли предоставить полную информацию о деятельности фондов, и это обстоятельство отчасти снизило практическую ценность исследования. [Эти данные используются для оценки целесообразности налоговых стимулов и общей эффективности законодательного регулирования.] Но авторы отчета все равно довольны результатом, потому что исследование помогло законодателям, некоммерческим институтам и другим пользователям (а) получить ответы на многие волнующие вопросы, и (b) осознать значение информационного обмена между научным сообществом, филантропическим сектором и государственными структурами. Следует отметить, что расширение взаимодействия между разными группами стейкхолдеров является в настоящий момент задачей первостепенной важности. Дело в том, что практикующие специалисты постоянно жалуются на то, что статьи в научных журналах далеки от реальности, и что результаты исследований зачастую не имеют никакого прикладного значения. По мнению Трейси Кул (Tracey Coule), редактора британского журнала для НКО-сектора [Non-profit and Voluntary Sector Quarterly](#) (NVSQ), подобная критика имеет под собой определенные основания: многие публикации действительно перегружены терминологией и сложны для восприятия. Тем не менее, она считает, что научная строгость не мешает, а, напротив, помогает участникам социальных преобразований находить ответы на актуальные вопросы. Кроме того, не стоит забывать о том, что наука призвана решать сразу две задачи: (1) обеспечивать отклик на текущие потребности действующих организаций, и (2) открывать филантропии новые горизонты, то есть – строить теории и проверять гипотезы. А чтобы информация быстрее находила своего читателя, издатели должны выстраивать мосты между теорией и практикой, адаптируя результаты исследований к запросам разных аудиторий. «Переводом» сложных текстов на более популярный язык уже успешно занимаются журналы Alliance и NVSQ, а коллегам из других изданий стоит присмотреться к их опыту.

Источники: Alliance magazine, [http://www.alliancemagazine.org/feature/reliable-giving-data-essential-society-hard-find/?ct=t\(1504_New_month_subscribers4_1_2015\)&mc_cid=756c673cea&mc_eid=9cbaacd7b8](http://www.alliancemagazine.org/feature/reliable-giving-data-essential-society-hard-find/?ct=t(1504_New_month_subscribers4_1_2015)&mc_cid=756c673cea&mc_eid=9cbaacd7b8)

<http://www.alliancemagazine.org/news/ernop-study-reveals-state-knowledge-ignorance-european-giving/>

[http://www.alliancemagazine.org/feature/rigour-relevance-philanthropy-research-choose/?ct=t\(1504_New_month_subscribers4_1_2015\)&mc_cid=bbad5ede9e&mc_eid=9cbaacd7b8](http://www.alliancemagazine.org/feature/rigour-relevance-philanthropy-research-choose/?ct=t(1504_New_month_subscribers4_1_2015)&mc_cid=bbad5ede9e&mc_eid=9cbaacd7b8)

2) МАЛЫЕ НКО СОЕДИНЕННОГО КОРОЛЕВСТВА НУЖДАЮТСЯ В ПОДДЕРЖКЕ



Оказавшись в водовороте стремительных изменений в экономике и политике, многие местные НКО утратили финансовую стабильность и возможности для развития своих программ. Об этом свидетельствует целый ряд исследований, проведенных авторитетными британскими организациями. Опрос лидеров 470 НКО с годовыми доходами менее 1 млн фунтов стерлингов показал, что 18% респондентов постоянно балансируют на грани выживания. Это весьма печальный факт,

поскольку спрос на социальные услуги продолжает расти (об этом рассказали 82% опрошенных руководителей), а полноценный отклик сегодня способны обеспечить только 14% организаций. В «Социальном ландшафте – 2017» ([Social Landscape 2017](#)) - отчете, подготовленном Ассоциацией руководителей добровольных объединений ([ACEVO](#) - The Association of Chief Executives of Voluntary Organisations), также говорится о том, что в поисках выхода из сложившейся ситуации НКО проводят реструктуризацию, сокращают ценных работников и пересматривают свои миссии.

И еще один документ - «Обзор навыков малых НКО Великобритании» ([UK Small Charity Sector Skills Survey](#)), опубликованный Фондом «За преобразование общества» (The Foundation for Social Improvement) - сообщает о том, что небольшим благотворительным организациям не хватает средств на обучение сотрудников стратегическому использованию информационных технологий (об этой трудности рассказали 49% из 326 респондентов), методам сотрудничества и взаимодействия с бизнесом (55%), и отчетности о социальной эффективности программ (48%). В силу невысоких заработков, вариант поиска специалистов с необходимым набором знаний и профессиональных качеств практически не рассматривается. В результате, организации не могут диверсифицировать источники доходов и попадают в зависимость от госконтрактов, диктующих жесткие правила игры: практика показала, что провайдеры услуг, которые, по мнению власти, «слишком энергично» отстаивают интересы благополучателей, рискуют остаться без контракта и минимальной поддержки. Об этом говорится в отчете Фонда Ллойдс банка (The Lloyds Bank Foundation) «Заглядывая вперед: как выжить малой НКО» ([Facing Forward, How small charities can adapt to survive](#)).

Также, исследователи оказались единодушны в том, что в борьбе за контракты и внимание доноров небольшие НКО действительно проигрывают крупным организациям. И некоторые некоммерческие институты с внушительными бюджетами не только согласны с этим, но и готовы оказывать коллегам уместную поддержку. Например, глава крупной социальной службы Catch22 Крис Райт (Chris Wright) сообщил о том, что в Ливерпуле скоро заработает Лаборатория социальных услуг (The Public Service Lab), которая поможет «добровольным, муниципальным организациям и социальным предприятиям» (VCSEs - Voluntary, Community and Social Enterprise) приобрести новые компетенции и укрепить рыночные позиции. Сеть филиалов Catch22 помогает «встать на ноги» людям и сообществам по всей стране, и данный проект (выполняемый в партнерстве с НКО Interserve и фондом Big Society Capital) является для организации еще одной возможностью продемонстрировать свою ответственность и неравнодушное отношение к состоянию дел в обществе. Опираясь на полученные сведения, эксперты рекомендуют правительству реформировать процесс распределения государственных контрактов, а частным донорам и фондам – разработать грантовые программы, предназначенные для развития организационного потенциала НКО со скромными бюджетами (capacity building). Фонд Ллойдс банка уже предоставил 100 000 фунтов стерлингов на укрепление Коалиции малых благотворительных организаций (The Small Charities Coalition) и сократил до минимума требования к отчетности по долгосрочным грантам, поддерживающим «основную деятельность» НКО (operating support). Лидеры фонда рассчитывают на то, что эти инициативы послужат сигналом к действию для других филантропических организаций, и помогут укрепить малые НКО в обозримом будущем.

Источники: The Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/one-in-five-british-charities-struggling-to-survive-study-finds?utm_campaign=news%7C2017-03-01&utm_source=pnd&utm_medium=email

Civil Society Media Ltd, https://www.civilsociety.co.uk/news/small-charities-lack-funding-to-train-staff-in-it-and-impact-reporting.html?utm_source=Civil+Society+News+List&utm_campaign=89a3931c65-EMAIL_CAMPAIGN_2017_03_10&utm_medium=email&utm_term=0_26f393b813-89a3931c65-86508717

3) РАСТЕТ ЛИ ТРЕТИЙ СЕКТОР В ВЕЛИКОБРИТАНИИ?



Комментируя последние данные, опубликованные британской Комиссией по делам благотворительности (The Charity Commission), председатель регулирующего органа Уильям Шоукросс (William Shawcross) заявил о том, что крупные «брендовые» игроки Третьего сектора на протяжении последнего десятилетия стабильно увеличивали доходы и практически «затмили» малые НКО. Эти строгие выводы не оставили безучастными представителей некоммерческого сообщества, и стали поводом для бурной дискуссии.

Авторитетный аналитик онлайн издания Civil Society Media Дэвид Айнсворт (David Ainsworth) подверг сомнению одно из основных заключений Комиссии, гласящее о том, что показатель роста в секторе зарегистрированных благотворительных организаций за последние десять лет составил 33%. Эксперт отметил, что некоммерческий мир – это не только официальный реестр НКО (где, в том числе, значатся многочисленные жилищные ассоциации, университеты и школы), но также широкий спектр добровольных объединений, которые не попадают на радары Комиссии, но, тем не менее, участвуют в социальных преобразованиях самым активным образом. Более объективным, по мнению Айнсворта, является «Альманах гражданского общества Великобритании – 2016» (The UK Civil Society Almanac 2016), представляющий сведения без учета образовательных и жилищных учреждений, и, соответственно, отражающий иную, более реалистичную картину¹. А что касается, общей суммы доходов крупных учреждений (с годовыми бюджетами более 10 млн фунтов стерлингов), то она действительно увеличилась, но, опять же, за счет показателей учебных заведений и ряда новых НКО, созданных (начиная с 2006 года) при активном финансовом содействии со стороны правительства. Вот так на самом деле выглядит иллюзорный рост, который – по версии Комиссии – превзошел все другие сегменты экономики.

Источники: Civil Society Media Ltd, https://www.civilsociety.co.uk/voices/are-large-charities-getting-ever-more-of-the-sector-s-income.html?utm_source=Civil+Society+News+List&utm_campaign=2c648797c4-EMAIL_CAMPAIGN_2017_04_25&utm_medium=email&utm_term=0_26f393b813-2c648797c4-86508717

II. GR

1) КАК БУДЕТ РАЗВИВАТЬСЯ ФИЛАНТРОПИЯ В США: РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА

Чтобы понять, каким образом «изменения в Вашингтоне» могут повлиять на филантропическое поведение в будущем, национальная ассоциация Exponent Philanthropy («Филантропия для всех») провела среди своих членов неформальный анонимный опрос «Проверка пульса» (Pulse Check), в котором приняли участие более 320 индивидуальных / семейных доноров и фондов с минимальным штатом сотрудников. Для целей данного опроса команда ассоциации определила «изменения» как сочетание трех политических факторов - непримиримой позиции конгресса, вероятности радикальных изменений в социально-экономической политике, и неординарного управленческого стиля новой администрации. Анализ полученных данных показал, что подавляющее большинство респондентов (82%) рассчитывают на то, что филантропия усилит влияние на развитие общества. Грантмейкеры также озвучили заинтересованность в устранении дефицита финансов, возникшего вследствие сокращения социальных программ; обозначили потребность в усилении общественного воздействия на законодательство, политику и практику (advocacy); и выразили надежду на укрепление финансовых рынков. Также, почти четверть опрошенных (22%) рассказала о намерении изменить свою благотворительную практику и, в частности, увеличить объемы пожертвований (об этом сообщили 33% респондентов в данной группе), скорректировать приоритеты (56%), и активнее финансировать «основную деятельность» НКО (general operating grants; 34%). «Мы убедились в том, что наши члены равнодушно относятся к событиям в Вашингтоне: процент респондентов, готовых пересмотреть свою стратегию, оказался весьма значительным, - отметил исполнительный директор

¹ Краткий обзор данной публикации приведен в статье «Состояние дел в британском некоммерческом секторе: добрые вести с оттенком сомнения», вошедшей в Дайджест № 4 (68), 2016 г: http://ep-digest.ru/?page_id=7212

Exponent Philanthropy Генри Л. Берман (Henry L. Berman). – Кто-то считает происходящие изменения слишком рискованными, а кто-то, напротив, видит в этом новые возможности. Так или иначе, но опрос показал, что несмотря на различия в политических предпочтениях, грантмейкеры не утратили стремления к построению лучшего общества, и готовы поддерживать некоммерческие инициативы в новых условиях».

Источники: Exponent Philanthropy, <http://www.exponentphilanthropy.org/connections/news/news-item/2017/04/25/Pulse-Survey-Results>

2) СИСТЕМУ КОНТРОЛЯ ЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НКО ПОРА МОДЕРНИЗИРОВАТЬ



«Обновление правовой базы не успевает за темпами развития филантропии, и чтобы соответствовать моменту, регулирующие органы должны прилагать в два раза больше усилий», - к такому выводу пришли участники конференции, организованной в марте 2017 года по инициативе американской Федеральной торговой комиссии (The Federal Trade Commission) и Национальной ассоциации регуляторов благотворительного сектора (NASCO - The National Association of State Charities Officials). Ключевые факторы, определяющие будущее филантропии, сегодня воплощаются в таких сравнительно новых явлениях и процессах, как онлайн кампании Giving Tuesday («Благотворительный вторник»), преобразующие инвестиции (impact investing), гибридные социально ориентированные организации (такие как корпорации с общественно значимыми целями - B Corps), именные фонды и платформы для краудфандинга². «Виртуальная реальность меняет характер взаимоотношений между НКО и сторонниками, а законы США явно задержались в XX веке», - отмечает президент NASCO Карен Гано (Karen Gano). Новые формы фандрайзинга, основанные на цифровых технологиях, пока не обрели нормативного воплощения, а надзорные органы по прежнему уделяют основное внимание традиционным подходам – прямым рассылкам, индивидуальным обращениям, телемаркетингу и мероприятиям по сбору средств. Об этом сообщается [в отчете за 2016 год](#), подготовленном Институтом города (The Urban Institute). «Изменение должно стать главной темой в повестке дня сообщества регуляторов, - считает Арт Тейлор (Art Taylor), исполнительный директор Альянса сторонников разумной благотворительности, действующий на базе Бюро безупречного бизнеса (The BBB Wise Giving Alliance). Эксперт призывает специалистов контролирующих органов сотрудничать друг с другом, и активно содействовать появлению инициатив, подобных Единому portalу (The Single Portal Initiative), благодаря которому НКО из разных штатов могут регистрироваться в одной системе. Наблюдательные организации благотворительного сектора готовы оказать регуляторам экспертное содействие и поддержать прогрессивные начинания своими ресурсами.

Источники: The Chronicle of Philanthropy, https://www.philanthropy.com/article/Watchdogs-Seek-to-Modernize/239560?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elqTrackId=52b348c150e7482e9c84f52d9da26fa0&elq=1e45c45c11fa4d4b490566abfbabc2329&elqaid=13173&elqat=1&elqCampaignId=5455

3) ОТЧЕТ ЛОРДОВ: РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДДЕРЖКЕ И РАЗВИТИЮ ТРЕТЬЕГО СЕКТОРА

В конце марта Специальный комитет по делам благотворительных организаций Палаты лордов британского парламента (The House of Lords Select Committee on Charities) опубликовал большой отчет «Повышение устойчивости НКО в интересах укрепления общества» ([Stronger Charities for a Stronger Society](#), 156 стр.), который содержит около 100 выводов и предложений, нацеленных на улучшение положения Третьего сектора. Суть данных рекомендаций заключается в следующем:

- *Совершенствование управленческой практики.* Благотворительным организациям следует формировать советы директоров (СД), руководствуясь принципом разнообразия / недискриминации» (diversity); обучать членов СД и проводить регулярные «аудиты компетенций» (skills audits); а также четко определять сроки службы в руководящем органе. Правительству поручено организовать по этой теме широкие консультации.

² Краудфандинг (англ. Crowdfunding) – сбор пожертвований от широкой аудитории пользователей интернета.

- **Усиление прозрачности.** Все НКО, за исключением небольших организаций, должны обзавестись веб-сайтами или аккаунтами в социальных сетях; проводить независимую оценку своей деятельности; и публиковать информацию, позволяющую стейкхолдерам формировать отчетливое представление о результатах их работы. А Департаменту по делам гражданского общества (The Office for Civil Society) следует разработать пособие для государственных структур по введению требований к оценке социального эффекта в рамках государственных контрактов.
- **Реформирование системы распределения госзаказов.** Государственные заказчики должны уделять первостепенное внимание социальной эффективности программ, и лишь во вторую очередь – их стоимости. Также им следует отказаться от слишком подробных инструкций по оказанию услуг; и предусматривать специальные статьи для оплаты накладных расходов НКО.
- **Возрождение грантовых программ.** Малые НКО не обладают достаточными ресурсами для работы по схеме «оплаты по результатам» (payment-by-results), и, соответственно, не могут конкурировать за получение госзаказов с крупными игроками социальной сферы. Чтобы поддержать небольшие местные организации, следует восстановить грантовые конкурсы.
- **Изменение практики инфраструктурных организаций (ИО).** ИО должны сотрудничать друг с другом, стремясь объединить ресурсы для разработки «экономичных программ развития компетенций и технологических навыков», которые смогут себе позволить НКО всех размеров.
- **Поддержка добровольчества.** Донорам рекомендуется поддерживать менеджеров волонтерских программ, а государственным учреждениям и частным компаниям – предоставлять работникам больше свободы при выборе вариантов служения обществу.
- **Развитие взаимодействия между государством и обществом.** Органы власти должны признать, что НКО являются источником актуальной информации о потребностях населения, и привлекать организации гражданского общества к разработке законов и социальных программ.

Эксперты отмечают, что устойчивость НКО, прежде всего, зависит от практики финансирования сектора, и в этом смысле курс на реформу системы госзаказов и «реактивацию» грантовых программ (за короткий срок вытесненных контрактами) является верным шагом к преодолению кризиса в социальной сфере. И если впоследствии на основе документа будут приняты поправки к Закону о государственных услугах (The Public Services Act, 2012 г.)³, то это будет настоящая победа.

Документ, обозначивший стремление к поиску консенсуса по многим сложным вопросам, подготовлен на основе собеседований, круглых столов и 184 письменных обращений / материалов, подготовленных инфраструктурными организациями (ИО), экспертами и лидерами НКО. «Мы надеемся, что отчет поможет благотворительным институтам вновь поверить в свои силы и не сомневаться в ценности своей работы», – так охарактеризовала ожидания своих коллег председатель Комитета Баронесса Питкитли (Baroness Pitkeathley). А экспертное сообщество рассчитывает на то, что правительство перейдет от слов к делу, и преобразует рекомендации в конструктивные действия.

Источники: Civil Society Media Ltd

https://www.civilsociety.co.uk/voices/key-recommendations-from-the-house-of-lords-report-on-charities.html?utm_source=Civil+Society+News+List&utm_campaign=fac207ee07-EMAIL_CAMPAIGN_2017_03_27&utm_medium=email&utm_term=0_26f393b813-fac207ee07-86508717

https://www.civilsociety.co.uk/news/house-of-lord-s-select-committee-say-trustee-boards-should-not-be-paid.html?utm_source=Civil+Society+News+List&utm_campaign=fac207ee07-EMAIL_CAMPAIGN_2017_03_27&utm_medium=email&utm_term=0_26f393b813-fac207ee07-86508717

4) ТЕРНИСТЫЙ ПУТЬ К НЕЗАВИСИМОСТИ НКО



Британский исследовательский центр Civil Exchange опубликовал шестой по счету годовой доклад, посвященный независимости Третьего сектора, в котором говорится о том, что действующее законодательство и система распределения государственных заказов на оказание социальных услуг создают условия, при которых НКО не могут полноценно защищать интересы своих целевых аудиторий. Авторы документа «Общество для всех? Независимость некоммерческого сектора в 2017 году» (A shared society? The

independence of the voluntary sector in 2017) утверждают, что Закон о лоббировании (The Lobbying

³ Данный нормативный документ также называют Законом о социальной ценности (The Social Value Act).

Акт; 2014 г.), повлиявший, в том числе, на содержание договоров между НКО и госзаказчиками, фактически «заморозил» правозащитную работу Третьего сектора. Чтобы повлиять на ситуацию, исследователи подготовили для премьер-министра Терезы Мэй (Theresa May), призывающей общество к единению, серию настоятельных рекомендаций:

- Официально заявить о легитимности общественных кампаний и ценности вклада НКО в развитие законодательства и социально-экономической политики;
- Создать возможности для реального участия НКО в разработке дизайна социальных услуг и программ национального и местного уровня;
- Предусмотреть для Третьего сектора надлежащую финансовую поддержку, способную создать благотворительным организациям «оперативный простор» для оказания услуг и участия в создании государственных программ, затрагивающих интересы уязвимых категорий населения;
- Пересмотреть Соглашение, заключенное в 1998 году между правительством и Третьим сектором (The Compact), и подписать новый, эффективный вариант, обеспечивающий сектору подлинную независимость.

Эксперты также настаивают на том, чтобы НКО перестали «прятать головы в песок» и включились в дискуссию самым активным образом. Это пожелание, прежде всего, касается организаций, работающих по госконтрактам. Директор Фонда Шейлы Маккечни (The Sheila McKechnie Foundation) Сью Тибболс (Sue Tibballs) отмечает, что пассивность благотворительных институтов во многих случаях объясняется решениями высших руководящих органов НКО и управленческих команд, которые избегают риска и выбирают соглашательскую позицию во имя сохранения программ, столь необходимых людям. Их, конечно, можно понять, но тогда получается, что НКО существуют ради того, чтобы «оказывать услуги, облегчающие страдания», в то время как их главным предназначением является «изменение систем, создающих источники страданий». А чтобы справиться с этой миссией, они должны формировать новую культуру, в которой ценятся инновации и готовность к риску. Отказываясь от проведения правозащитных кампаний (на фоне активного фандрайзинга), НКО утрачивают доверие общества. И, наконец, НКО должны изменить собственное представление о публичных акциях, переместив акцент с противостояния на сотрудничество – на объединение разных субъектов (из разных отраслей и секторов) вокруг социально значимых идей. К сожалению, самые эффективные кампании сегодня проводятся не с подачи НКО, а по инициативе частных лиц, муниципалитетов или социальных предприятий. Это значит, что не только правительству, но и благотворительным организациям есть чему учиться, а информационных поводов для проведения ярких событий в окружающем мире предостаточно.

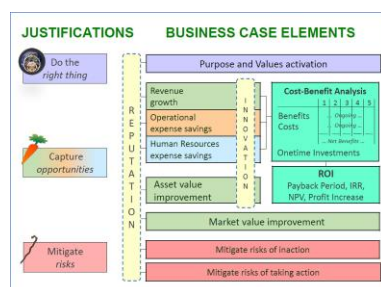
Источники: Civil Society Media Ltd

https://www.civilsociety.co.uk/news/charities-independence-still-under-serious-and-growing-threat-warns-civil-exchange.html?utm_source=Civil+Society+News+List&utm_campaign=0ea5a8392c-EMAIL_CAMPAIGN_2017_04_05&utm_medium=email&utm_term=0_26f393b813-0ea5a8392c-86508717

https://www.civilsociety.co.uk/voices/sue-tibballs-too-many-services-not-enough-campaigning.html?utm_source=Civil+Society+News+List&utm_campaign=70fe0864f9-EMAIL_CAMPAIGN_2017_04_10&utm_medium=email&utm_term=0_26f393b813-70fe0864f9-86508717

III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

1) НЕФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ БИЗНЕСА: КАК СБАЛАНСИРОВАТЬ ИНТЕРЕСЫ ИНВЕСТИТОРОВ И КОМПАНИЙ



Современные инвесторы стремятся вкладывать ресурсы в те корпорации, которые соблюдают экологические, социальные и управленческие стандарты (ЭСУ), и одновременно с этим получают **высокие измеримые финансовые результаты**. Однако многие компании не осознают рисков для основного бизнеса, которые могут возникнуть в силу недостаточного внимания к показателям ЭСУ. Чтобы сформировать отчетливое представление о роли, которую играет интегрированная отчетность корпораций в деле оповещения стейкхолдеров о создании финансовых и социальных ценностей,

консалтинговая организация Ernst & Young опросила более 320 управленцев биржевых аналитических институтов (buy-side investment institutions), принимающих ответственные инвестиционные решения от имени держателей капитала. Исследование показало, что в 2016 году

нефинансовая эффективность была ключевым критерием, стимулирующим интерес инвесторов (об этом сообщили 68% респондентов), а более половины опрошенных (59%) заявили о намерении пересмотреть инвестиционную политику в отношении компаний, которые не видят связи между стратегией бизнеса и ответственным отношением к потребностям общества. Каким образом можно пробудить интерес компаний к ЭСУ и увеличить их вклад в достижение Целей устойчивого развития (ЦУР / [Sustainable Development Goals](#)), которые ставит перед собой мировое сообщество?! На этот вопрос попыталась ответить международная Комиссия по бизнесу и устойчивому развитию (The Business and Sustainable Development Commission) в своем новом отчете «Чем лучше бизнес, тем лучше мир» ([Better Business, Better World](#)). Основываясь на итогах интервью с лидерами 35 ведущих глобальных корпораций, исследователи утверждают, что активное участие в выполнении ЦУР сулит компаниям до 12 млрд долларов (ежегодно) в виде экономии средств и возможностей для получения доходов в таких системах, как производство продуктов питания и сельское хозяйство; городское развитие; энергетика; здравоохранение и благополучие населения. [Оживление экономики в этих сферах способно создать по всему миру более 380 млн новых рабочих мест.] Но чтобы корпорации смогли претендовать на получение своей доли в этом сегменте рыночных возможностей, им необходимы (а) полное понимание и содействие со стороны советов директоров, без которых 98% инициатив заканчиваются неудачей, и (b) тщательно проработанные требования к нефинансовой отчетности и инструменты для измерения эффективности. Что касается инструментов, то уже с мая 2017 года корпорации смогут воспользоваться «Рабочей книгой возврата на инвестиции в устойчивое развитие» ([The Sustainability ROI Workbook](#)) – бесплатным ресурсом, который содержит описание передового опыта, и позволяет компаниям вносить свои данные для автоматического подсчета ROI. А что касается концепций отчетности, то они зачастую призывают к добровольному раскрытию информации о социальной активности бизнеса, но не обеспечивают составителей документов точными формулировками, показателями, и рекомендациями по измерению реальных эффектов. Так считают авторы отчета «Что означает ‘С’ в ЭСУ: измерение эффективности мер в сфере прав человека в ответ на ожидания инвесторов» ([Putting the ‘S’ in ESG: Measuring Human Rights Performance for Investors](#)), подготовленного Центром бизнеса и прав человека им. Штерна при Нью-Йоркском университете ([The NYU Stern Center for Business and Human Rights](#)). Чтобы устранить существующие недостатки, специалисты Центра предлагают причастным сторонам действовать следующим образом:

- переместить акцент с оценки корпоративных социальных политик и практик на измерение воздействия, которое оказывает бизнес на своих работников и местные сообщества;
- разработать единые стандарты, позволяющие игрокам разных отраслей сравнивать собственные показатели с достижениями коллег; и
- усилить ориентацию компаний на запросы инвесторов, касающиеся вклада бизнеса в устойчивое развитие.

Источники: The Sustainable Brands

http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/stakeholder_trends_insights/libby_maccarthy/report_reveals_gaps_social_performance_me

http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/stakeholder_trends_insights/libby_maccarthy/investors_nonfinancial_performance_reveal

http://events.sustainablebrands.com/sb17det/updates/12-trillion-reasons-to-be-a-sustainable-brand?utm_source=email&utm_medium=community&utm_content=button&utm_campaign=sbnews201711&mk_tok=evJpIjoiToRrME5qTTFaR EF6TldKaSIsInQiOiJlMmUoZnBPSWJoTkkyZFhlnW5KSWtxS1hyWnZPSGJZHHedWtUTko3WU9ha09mM3B2R3J4VFNYdHJoUGtxTHZ2UDZwU1MrSTMrTFVhZit5V28rcGRcEUzvbHVUzjdOY2VrYkFONDZEOU4wU3ZieUposUSwSWIXMVJhRFNXdEdRUiJq

2) БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ В ПРОЦЕССЕ СЛИЯНИЙ-ПОГЛОЩЕНИЙ



Компания SRS Acquiom (США), сопровождающая сделки слияния и поглощения (СИП), заключила партнерское соглашение с программой корпоративной благотворительности Pledge 1% («Обязательство 1%»), которая предлагает участникам использовать для развития общества 1% от стоимости акций / продуктов, либо посвящать сотрудничеству с НКО больше рабочего времени. В рамках этой инициативы появилась программа [EscrowUP](#), в ходе которой благотворительные организации получают часть процентов, начисляемых на денежные средства, находящиеся на эскроу-счетах (escrow accounts) в период объединения компаний.

В сделках СиП «корпоративные эскроу-счета» (corporate escrow accounts)⁴ работают следующим образом: когда одна компания приобретает другую, покупатель депонирует на эскроу-счете (которым обычно управляет посредник) определенный процент от согласованной цены, чтобы «в переходный период» оплачивать возможные непредвиденные расходы. В течение 1-2 лет (пока происходит слияние организаций) на эти средства набегают проценты, которые впоследствии можно использовать как в интересах бизнеса, так и в интересах общества. Например, если одна компания приобретает другую за 1 млрд долларов и депонирует на эскроу-счете 100 млн долларов на протяжении 18 месяцев, то некоммерческим организациям в итоге достанется 240 000 долларов.

По желанию клиентов специалисты SRS Acquiom перечисляют оговоренные суммы команде Pledge 1% для дальнейшего распределения между НКО. По мнению экспертов, программа EscrowUP может добиться хороших результатов, поскольку многие технологические компании Кремниевой долины уже готовы внедрять благотворительность в правовую структуру первичного размещения акций (IPO). Например, в 2014 году гигант электронной коммерции Alibaba зарезервировал для добрых дел 2% акций, предназначенных для IPO (речь идет о сумме в миллиарды долларов); а корпорация Snapchat (США) в момент обретения статуса публично торгуемой компании (февраль 2017 г.) решила использовать для поддержки НКО 13 млн акций. «Мы предполагаем, что EscrowUP привлечет в некоммерческий мир значительные суммы, если... войдет в моду, - так охарактеризовала перспективы партнеров представитель Pledge 1% Эми Лесник (Amy Lesnick). – Для нас это еще одна возможность реализовать филантропический потенциал технологического сектора».

Источники: The Chronicle of Philanthropy, https://www.philanthropy.com/article/M-amp-A-Firm-Looks-to-Bake/239821?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elqTrackId=284be7bdabe04cc09bbfb71148805562&elq=7a77539e9d4e4aafb859b5a35f4876a4&elqaid=13657&elqat=1&elqCampaignId=5667

IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

1) ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ РАСШИФРОВКИ ДАННЫХ НКО-СЕКТОРА



Американское информационно-аналитическое агентство Charity Navigator (CN) опубликовало специальную программу The Digitized Form 990 Decoder, которая читает оцифрованные формы налоговой отчетности некоммерческих организаций. Из 1,7 млн Форм 990, хранящихся в базе данных Налоговой службы США (IRS – Internal Revenue Service), уже расшифровано 900 000 документов за период с 2009 по 2014 гг.; а для удобства пользователей разработаны подробные программные коды, инструкции и примеры. Появление в открытом доступе нового ресурса вызвало оживление в сообществе

исследователей, у которых на обработку данных уходило много времени. «Банк данных IRS таит в себе огромный потенциал для исследований благотворительной практики. Но чтобы его раскрыть, нужны программы, подобные Декодеру. Поэтому я приветствую инициативу CN с большим воодушевлением», - так оценила результат проекта научный сотрудник Сиракузского университета (The Syracuse University; шт. Нью-Йорк) Джесси Леси (Jesse Lecy). «Декодер – это начало дискуссии для всех заинтересованных сторон, - поясняет ведущий специалист CN д-р Дэвид Боренштейн (Dr. David Borenstein). – Мы уже составили карту сведений, которые нужны для нашей работы, и теперь рассчитываем на то, что наш проект послужит источником вдохновения для других команд». В своем пресс-релизе CN напоминает о том, что публичное раскрытие данных является краеугольным камнем прозрачности НКО-сектора, и призывает разработчиков похожих программ опираться на то, что уже сделано - чтобы ускорить формирование единых информационных массивов, необходимых для изучения различных аспектов социальных преобразований и выявления эффективных практик.

Источник: The Charity Navigator

https://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=content.view&cpid=4669&utm_source=Charity+Navigator%27s+Mailing+List&utm_campaign=bfcc7e5308-03_08_2017_NewsletterActive_5Steps&utm_medium=email&utm_term=0_b21df0343b-bfcc7e5308-94872573#

⁴ Корпоративные эскроу-счета не следует путать со страховыми депозитами в сфере недвижимости.

2) ВЕРДИКТ РЕГУЛИРУЮЩЕГО ОРГАНА: МНОГИЕ НКО НЕ СПРАВЛЯЕТСЯ С ОТЧЕТНОСТЬЮ



Британская Комиссия по делам благотворительности (The Charity Commission) [проанализировала данные за 2016 год](#) и выяснила, что отчетная практика НКО оставляет желать лучшего. Чаще всего трудности испытывают малые организации. Несмотря на то что в течение года показатель «приемлемых» отчетов увеличился с 47% до 55%, ситуация остается неблагоприятной. Из 109 НКО с бюджетами менее 25 000 фунтов стерлингов, 49 организаций не подготовили годовой или финансовый отчет, и еще 10 не предоставили ни одного

из этих документов. Ситуация с более крупными игроками выглядит намного лучше, однако за 12 месяцев их показатель снизился с 77% до 75%. В выборке из 107 НКО с годовыми доходами более 25 000 фунтов совсем не отчитались только 3 организации, а 27 представили неполную информацию. Самое огорчительное заключается в том, что всего лишь 46% НКО «смогли продемонстрировать четкое понимание требований, касающихся сведений о создании общественных благ» (в 2015 году этот показатель был чуть ниже - 45%). Оказалось, что 13 организаций не рассказали о том, какие изменения происходят в жизни людей благодаря их деятельности; и более 20 НКО не изучили разработанное Комиссией руководство. «Данный анализ показывает, что в сегодня в Третьем секторе очень много организаций, которые не понимают, что отчеты – это хороший шанс рассказать о том, почему работа НКО имеет значение, и как меняют мир их программы, - поясняет Найджел Дейвис (Nigel Davies), глава службы, отвечающей в Комиссии за вопросы подотчетности. - Результаты многих исследований говорят о том, что доноры и сторонники желают знать, как НКО расходуют пожертвования. Содержательные и финансовые отчеты могут много поведать об организации, правильно преподнести ее достижения, и улучшить ее репутацию. Не упускайте эту возможность!».

Источник: Civil Society Media Ltd, https://www.civilsociety.co.uk/news/almost-half-of-small-charity-accounts-fail-commission-standards.html?utm_source=Civil+Society+News+List&utm_campaign=5fdc7d71e2-EMAIL_CAMPAIGN_2017_04_21&utm_medium=email&utm_term=0_26f393b813-5fdc7d71e2-86508717

3) ВСЕОБЩИЙ КРИЗИС ДОВЕРИЯ ТРЕБУЕТ ВНИМАНИЯ К ИНТЕРЕСАМ ЛЮДЕЙ

Международная маркетинговая компания Edelman опубликовала «Барометр доверия - 2017» ([The 2017 Edelman TRUST BAROMETER](#)), который свидетельствует о том, что глобальный кризис доверия, возникший на заре Великой рецессии (The Great Recession), продолжает углубляться. Уровень доверия населения к правительству составил 41%, к средствам массовой информации - 43%, к бизнесу - 52%, и к некоммерческим организациям - немногим больше - 53%. Опрос, в котором приняли участие около 33 000 респондентов, показал, что эффективность системы общественно-политических отношений вызывает глубокие сомнения у граждан почти в половине из 28 изученных стран. Но особенно ярко эти настроения проявились во Франции (72% опрошенных), Италии (72%), Мексике (67%), Испании (67%) и в Южной Африке (67%). На этом фоне заметно возросла активность популистских движений, которые подогреваются социальными страхами, вызванными проблемами коррупции (40%), миграции (28%), глобализации (27%), и низкими темпами инновационного развития (22%). Люди не доверяют элитам и не доверяют СМИ, потому что считают, что журналисты обслуживают элиты. Бизнесу перестали доверять в 18 странах, но, как выяснилось, практически три четверти респондентов уверены в том, что корпорации, при желании, могут получать прибыль и одновременно с этим улучшать социально-экономические условия в местных сообществах. Эксперты полагают, что бизнес сможет удержать показатель доверия на должном уровне, если будет платить своим сотрудникам достойные зарплаты, расширять возможности для профессионального роста и предлагать льготы с учетом пожеланий работников.

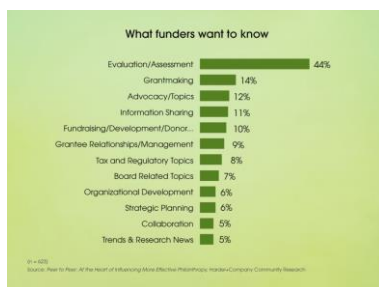
Что касается некоммерческих организаций, то они продемонстрировали самый высокий показатель, но в целом тоже потеряли 10 пунктов. Национальные примеры, к сожалению, тоже не добавили оптимизма. Так, исследовательская организация nfrSynergy (г. Лондон) провела опрос 1000 взрослых британцев, и зафиксировала в своей стране «всеобщий пессимизм». В [отчете](#) говорится о том, что крупные НКО расходуют на программы примерно 86% от общей суммы годовых доходов (что, безусловно, заслуживает одобрения), однако более половины респондентов (56%) убеждены в том, что «прямые затраты НКО на благополучателей» не намного превышают накладные расходы. Также выяснилось, что, по мнению большинства респондентов, «идеальная

НКО» должна тратить на программы и услуги 57% дохода (при том что реальная цифра намного выше), на общественные кампании – 16%, на фандрайзинг – 14%, и меньше всего – 13% - на административные нужды. Эти цифры говорят о том, что люди очень мало знают о работе НКО, а благотворительные организации не проявляют особой активности. Обращаясь к лидерам и специалистам НКО, директор nfpSynergy Джо Сакстон (Joe Saxton) советует преподносить основные финансовые данные таким образом, чтобы читателям не приходилось «выуживать» эти сведения из отчетных документов объемом в 60 и более страниц. Иными словами - чем больше прозрачности, открытости и понимания своей аудитории, тем лучше! А глава компании Edelman Ричард Эдельман (Richard Edelman) также подчеркнул, что все ключевые общественные институты (не только НКО) должны выйти за рамки привычного функционала, и приступить к освоению новых моделей, в которых центральное место отводится интересам людей и сотрудничеству на благо общества.

Источники: Edelman, <http://www.edelman.com/news/2017-edelman-trust-barometer-reveals-global-implosion/>
Civil Society Media Ltd, https://www.civilsociety.co.uk/news/public-thinks-charities-less-efficient-spending-income-than-they-actually-are.html?utm_source=Civil+Society+News+List&utm_campaign=3302130db4-EMAIL_CAMPAIGN_2017_03_28&utm_medium=email&utm_term=0_26f393b813-3302130db4-86508717

V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) ГДЕ И КАК ФОНДЫ ДОБЫВАЮТ ИНФОРМАЦИЮ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ



Фонд Уильяма и Флоры Хьюлетт (The William and Flora Hewlett Foundation; США) опубликовал отчет «Взаимное обучение: источник влияния на эффективность филантропии» ([Peer to peer: At the heart of influencing more effective philanthropy](#)), который рассказывает о том, каким образом фонды получают и используют новые знания. Этот документ отражает результаты «полевого сканирования» (field scan), проведенного в процессе разработки новой стратегии грантмейкинга «Знания для развития филантропии» ([Knowledge for Better Philanthropy](#)).

Опрос, в котором приняли участие 738 лидеров и специалистов филантропических организаций, показал, что самыми надежными источниками информации для фондов являются коллеги-грантмейкеры – искренние, открытые и добросовестные сотрудники других фондов, пропагандирующие аналогичные ценности и действующие на той же географической территории. Чтобы получить сведения для принятия решений, представители фондов участвуют в конференциях (в пользу такого формата высказались 83% респондентов), посещают сетевые мероприятия (например, заседания профессиональных ассоциаций; 92%), а также изучают информационные бюллетени и общаются с коллегами по телефону или электронной почте (77%). Социальные сети пока не заняли лидирующих позиций (24%), но их ожидает хорошее будущее, поскольку сегодня в них «обитают» молодые программные специалисты. Что касается тематических приоритетов, то из 12 вариантов (включающих «фандрайзинг» - 10%, «построение отношений с благополучателями» - 9%, «обмен данными» - 11%, и ряд других аспектов) участники опроса однозначно выбрали «измерение и оценку» (44%). Они хотят знать: как оценить долгосрочные результаты грантов; почему одни программы приносят хорошие результаты, а другие не дают желаемого эффекта; и какие техники измерения и подходы к оценке лучше всего отвечают специфике их организаций.

В целом можно сказать, что фондам чаще всего не хватает информации об эффективных и неэффективных практиках, а также времени на изучение огромного количества данных, поступающих из внешних источников в виде рассылок, статей и разнообразных отчетов. Поэтому грантмейкеры, как правило, выбирают те материалы, которые преподносятся в удобном формате и имеют непосредственное отношение к их работе. Создателям информационных продуктов (исследователям, профессиональным ассоциациям и изданиям) стоит обратить на эти пожелания особое внимание.

Немаловажно, что данные полевого скрининга имеют большое практическое значение для всех вовлеченных организаций. Глава Национального комитета ответственной филантропии (The National Committee for Responsive Philanthropy) Аарон Дорфман (Aaron Dorfman), в частности, отметил, что эти сведения помогли NCRP усилить новую [стратегическую концепцию](#), и предложил донорам, исследующим практику своих грантополучателей, соблюдать три правила Фонда Хьюлетт: 1. разрабатывать планы исследований и списки вопросов с учетом пожеланий целевых аудиторий;

2. посвящать исследованиям столько времени и ресурсов, сколько требуется для получения полноценных ответов на поставленные вопросы; и
3. делиться с изученными организациями подробной информацией.

Источники: The William and Flora Hewlett Foundation, <http://www.hewlett.org/peer-to-peer-at-the-heart-of-influencing-more-effective-philanthropy/>
The National Committee for Responsive Philanthropy, <https://www.ncrp.org/2017/03/finally-foundation-commissioned-study-actually-helps-grantees.html>

2) МНЕНИЕ: ИГРОКИ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ СЛИШКОМ ЗАВИСЯТ ОТ ТЕОРИИ ИЗМЕНЕНИЙ



«В последние годы Теория изменений (ТИ / Theory of Change) стала ‘обязательным аксессуаром’ каждой уважающей себя организации, преследующей социальные (или экологические) цели, - со сдержанной иронией отмечает Джереми Николс (Jeremy Nicholls), глава международной британской НКО Social Value International («Социальная ценность»). – Разумеется очень важно, чтобы организация четко понимала, каким образом она будет менять мир... и была способна собрать данные, которые помогут подтвердить либо

опровергнуть факт изменений... Однако чрезмерная концентрация ТИ на целях - без глубокого анализа последствий деятельности, может усилить риски, источниками которых обычно является так называемый ‘человеческий фактор’ или ‘когнитивный диссонанс’⁵ у клиентов НКО». Эксперт считает, что слишком упрощенный взгляд на то, как вложенные ресурсы (inputs) генерируют социальные изменения (outcomes), препятствует эффективной обратной связи с благополучателями, и затрудняет поиск практик, приносящих людям реальную пользу. Г-н Николс озвучивает ряд проблемных моментов, сигнализирующих о том, что избыточные ожидания от ТИ в вопросах управления и оценки социальных результатов могут воспрепятствовать получению максимального эффекта:

- Опыт успешных инициатив показывает, что вовремя обнаруженные дополнительные эффекты (которые возникают за рамками ТИ и могут быть как положительными, так и отрицательными) помогают взглянуть на услуги глазами стейкхолдеров, и содействуют появлению инноваций. Однако допущения (assumptions), которые формируются в процессе разработки ТИ, слишком убеждают нас в том, что выбранная модель идеально подходит для решения проблемы, и эта уверенность сдерживает стремление к эксперименту и проверке моделей методом проб и ошибок. Когда мы знаем, «что идет не так», и «что на самом деле помогает целевой аудитории», мы можем оперативно корректировать цели, показатели и стратегии, добиваясь лучших результатов. А если мы просто убеждаемся в полезности услуги, то все остается как прежде.
- В процессе измерения социальных результатов Теория изменений способствует выявлению причинно-следственных связей. Это очевидный плюс. Тем не менее, данная информация уступает по степени объективности таким методикам, как рандомизированные контролируемые исследования, и не исключает того, что социальный эффект может быть завышен.
- Бизнес всегда начинается с идеи создания продукта, который будет пользоваться спросом. И чтобы в дальнейшем удержать потребителя, компании постоянно изучают мнения людей и совершенствуют продукт. А игроки социальной сферы, полагаясь на свои ТИ, иногда очень мало общаются с благополучателями, и забывают о том, что ТИ – не истина в последней инстанции. Не подвергая сомнению положительные стороны ТИ, Джереми Николс, тем не менее, считает, что с излишней зависимостью надо бороться, и предлагает социально ориентированным организациям воспользоваться простыми рекомендациями:
- Взаимодействуйте с людьми и задавайте «правильные» вопросы. Это самый простой способ узнать о реальном положении дел и разработать уникальные услуги.
- Внимательно следите за переменами в жизни разных категорий благополучателей, и создавайте программы с учетом особенностей целевых аудиторий.

⁵ Когнитивный диссонанс — состояние психического дискомфорта индивида, вызванное столкновением в его сознании конфликтующих представлений: идей, верований, ценностей или эмоциональных реакций.

- Регулярно проводите ревизию целей и задач, и чуть реже пересматривайте стратегические приоритеты. Обеспечивая надлежащий отклик на потребности ключевых стейкхолдеров, вы снизите риски, от которых не спасет Теория изменений, и внесете ощутимый вклад в решение актуальных проблем.

Источники: Pioneers Post, <https://www.pioneerspost.com/news-views/20170411/time-change-theories-of-change>

3) ФОНДЫ И НКО ДОЛЖНЫ ИЗУЧАТЬ МНЕНИЯ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ



Исследование, проведенное Центром эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy; США), показало, что 99% из 235 опрошенных НКО изучают отзывы потребителей услуг, но считают, что им «есть куда расти». Лидеры фондов, в свою очередь, тоже согласились с тем, что обратная связь с благополучателями является важным источником информации, необходимым для повышения эффективности социальных услуг. Однако выяснилось, что инициативы НКО по развитию взаимодействия с клиентами получили финансовую поддержку лишь в 50% случаев. Чтобы привлечь внимание фондов к существующей проблеме и откликнуться на ожидания НКО, Фонд «Совместное познание» ([The Fund for Shared Insight](#)) запустил инициативу L4G ([Listen for Good](#) / «Слушаем мнения, чтобы сделать мир лучше»), в рамках которой НКО налаживают работу по получению отзывов и реагированию на запросы получателей услуг. Для постановки эффективных процессов им предлагается освоить инструмент [Net Promoter System \(NPS®\)](#), который широко используется в сфере бизнеса для развития и поддержания обратной связи с клиентами. В 2016 году гранты в размере 45 000 долларов получили 46 благотворительных организаций, а в 2017-ом их число возрастет до 75. В конкурсах L4G могут участвовать НКО, номинированные партнерскими фондами. Если организация становится победителем, то фонд вкладывает в проект 15 000 долларов, а L4G – 30 000. В период действия грантов, рассчитанных на два года, участники получают техническую поддержку и постоянно общаются с консультантами. «Благодаря L4G мы смогли разработать целый спектр новых практик, отвечающих индивидуальным запросам людей с ограниченными возможностями здоровья», - так охарактеризовал полезную отдачу от L4G Трой Аллен (Troy Allen), представляющий социальную службу SRVS из графства Шерби (шт. Мемфис). Фонд Плау (The Plough Foundation), номинировавший SRVS в 2015 году, тоже остался доволен результатом и призвал коллег поддержать доброе начинание. «Теперь мы знаем, зачем нужна обратная связь с клиентами, и будем использовать эти знания для построения конструктивных отношений с получателями грантов», - озвучила дальнейшие планы фонда Кэти Миджли (Katie Midgley), директор отдела исследований и оценки.

Источники: GuideStar, https://trust.guidestar.org/listening-in-new-ways-an-invitation?utm_campaign=GuideStar%20Newsletters%20-%20Individuals&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=50948704&hsenc=p2ANqtz-9DFLwTthhr8vBbpPqkWe-05pJdc7-8DkgUgvo5_s6-7ZzuSmvbfhnrW3rf73X2AslUBZMBxAB4iCyKHFYbDBUzOfsA&hsmi=50948704

VI. ФИНАНСЫ И ФАНДРАЙЗИНГ

1) ОБЩЕСТВЕННЫЙ ОПРОС: КАК НКО ДОЛЖНЫ ТРАТИТЬ ДЕНЬГИ

В рамках ежегодного «Контроля осведомленности общества о деятельности благотворительного сектора» (Charity Awareness Monitor) британская исследовательская организация nfpSynergy провела опрос⁶, который отразил представления людей о правильной структуре бюджета НКО. По итогам анализа данных был сделан ряд интересных выводов:

- Более половины (56%) из 1000 респондентов могли бы пожертвовать больше, если бы знали, как НКО распоряжаются своими доходами.

⁶ Результаты данного опроса также упоминаются в статье «**Всеобщий кризис доверия требует внимания к интересам людей**».

- 57% граждан хотят, чтобы их средства использовались для оказания помощи благополучателям. Оставшиеся суммы предлагается равномерно распределить между «административным компонентом деятельности», «фандрайзингом» и «общественными кампаниями». При этом деятельность по представительству и защите интересов (campaigning) оказалась в некотором плюсе (16%); привлечение ресурсов было признано важным направлением (14%); а накладные расходы (13%) получили право на существование.
- Самыми строгими оказались люди старшего поколения (старше 55 лет): они хотят, чтобы затраты на оказание помощи целевым аудиториям составляли не менее двух третей доходов НКО, а расходы на фандрайзинг - не более 10%. Зато молодежь (от 16 до 24 лет), напротив, считает работу с донорами приоритетной задачей, и предлагает 19%.

Эксперты отмечают, что «администрирование» в НКО включает работу по обеспечению прозрачности, оценке эффективности программ и многие другие направления, благодаря которым организация может показать обществу, что ее инициативы приносят реальную пользу, и что средства используются надлежащим образом. Тем не менее, административные (или накладные) расходы хоть и были признаны правомерными, но вновь оказались самыми «неудобными». Это значит, что некоммерческому сообществу следует усилить разъяснительную работу, и учиться преподносить свою информацию наглядно, просто и доступно.

Источник: nfpSynergy, <https://nfp synergy.net/blog/ideal-charity-spending-blog>

2) НОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ: ПРОГРЕСС И ПОДВОДНЫЕ КАМНИ ОНЛАЙН ФАНДРАЙЗИНГА



Консалтинговая организация [M+R Strategic Services](#) (США) в сотрудничестве с сетевым объединением специалистов сферы информационных технологий [Nonprofit Technology Network](#) изучила сведения 133 американских НКО и опубликовала «Сравнительный анализ-2017» ([The 2017 M+R Benchmarks Study](#)), посвященный онлайн фандрайзингу и виртуальной активности благотворительных институтов в 2016 году. Сопоставив информацию с данными

аналогичного исследования за 2015 год, эксперты пришли к выводу, что объем онлайн пожертвований увеличился на 14% - во всех сегментах деятельности НКО, за исключением международной сферы. Данное изменение является результатом ощутимых сдвигов в работе благотворительных институтов по таким показателям, как посещаемость некоммерческих веб-сайтов (рост составил 4%), численность адресатов в списках рассылки (10%), количество рассылаемых сообщений (каждый подписчик в среднем получил по 69 писем от одной организации), а также увеличение затрат НКО на платный поиск информации, выгодное размещение контента и рекламу (69%, где 46% - расходы на фандрайзинг). Помимо этого, в течение года заметно расширились аудитории социальных сетей: сторонников в Фейсбуке стало больше на 23%, в Твиттере - на 50%, и в Инстаграме - на 101%. В итоге положительная отдача от электронных рассылок возросла на 15% и составила 26% от всех доходов НКО. При этом сумма ежемесячных отчислений в поддержку социальных инициатив (monthly giving) увеличилась на 23%, а «процент посещений веб-сайтов, завершившихся переводом пожертвований» (web conversion rate) - на 8%. Немаловажно, что общему росту не смогли помешать даже такие негативные тенденции, как снижение показателей «открытия / прочтения фандрайзинговых электронных сообщений» (open rates; до 13%) и «отклика на обращения за поддержкой» (response rates; на 8% - до 0,05%). Чтобы получить одно пожертвование (средний размер которого составил 36 долларов), сотрудникам НКО и провайдером маркетинговых услуг приходилось рассылать около 2 000 сообщений. Несмотря на эти трудности, НКО настолько продвинулись в освоении современных технологий, что внедрили их даже в такую классическую практику, как «сбор средств, основанный на использовании личных контактов и социальных сетей фандрайзеров» (P2P - peer-to-peer fundraising). Но в данном случае результат оказался не тем, на который рассчитывали. Профессиональный форум [The Peer-to-Peer Professional Forum](#) сообщил о том, что в 2016 году 30 самых крупных P2P-кампаний привлекли меньше средств (1,53 млрд долларов), чем в 2015-ом (1,57 млрд). Результаты «Опроса 30 P2P-инициатив - 2016» ([The 2016 Peer-to-Peer Fundraising Thirty Survey](#)) показали, что причиной снижения P2P-доходов, как ни странно, стало слишком активное оснащение сторонников велопробегов и марафонов собственными веб-страницами для фандрайзинга. Дело в том, что добровольные помощники иногда слишком произвольно трактуют философию бренда и преподносят программы НКО не совсем удачно. А сотрудники НКО не располагают временем и

ресурсами, чтобы проконтролировать и скорректировать публичную активность многочисленных сподвижников. Учитывая все эти нюансы, эксперты приветствуют новации, но все-таки напоминают о том, что технологии и вкусы публики меняются очень быстро, а социально значимые миссии НКО ориентируются на долгосрочные горизонты и требуют особого внимания к подаче информации и стандартам общения с донорами.

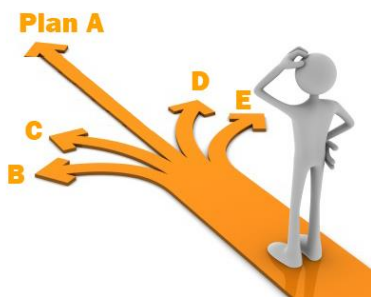
Источники: М + R, <http://mrbenchmarks.com/>

The Chronicle of Philanthropy, https://www.philanthropy.com/article/Online-Revenue-Jumped-14-for/239884?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elqTrackId=447d4ec068c8445ea363a9af8339339e&elq=7a77539e9d4e4aafb859b5a35f4876a4&elqaid=13657&elqat=1&elqCampaignId=5667

The Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/nonprofits-online-revenue-increased-14-percent-in-2016-study-finds?utm_campaign=news%7C2017-04-26&utm_source=pnd&utm_medium=email

http://philanthropynewsdigest.org/news/peer-to-peer-fundraising-revenues-down-in-2016-survey-finds?utm_campaign=news%7C2017-03-06&utm_source=pnd&utm_medium=email

3) ОПЫТ ФОНДОВ: ПРОЩАНИЕ С ВЕЧНОЙ ЖИЗНЬЮ ПРОИСХОДИТ ПО-РАЗНОМУ



По итогам [интервью](#) с лидерами 11 фондов американский Центр эффективной филантропии (СЕР -The Center for Effective Philanthropy) опубликовал [отчет](#), в котором говорится о том, что фонды, намеренные израсходовать все активы и закрыть организации в определенный срок (таковых оказалось 7), наметили для себя разные стратегии выхода. Согласно законодательству, фонды обязаны [ежегодно](#) затрачивать на общественно значимые цели не менее 5% от стоимости своих активов, и некоторые организации решили увеличить долю таких расходов в несколько раз. В конце 2016 года Фонд Эдны Макконнелл Кларк ([The](#)

[Edna McConnell Clark Foundation](#)) объявил о намерении распределить ресурсы ускоренными темпами и «выйти из бизнеса» в течение 10 лет; а филантропический конгломерат [Atlantic Philanthropies](#), учрежденный Чарльзом Фини (Charles Feeney), уже присудил последние гранты. Решения ключевых доноров / учредителей относительно завершения активности в течение сравнительно небольшого периода времени во всех семи случаях были продиктованы стремлением мобилизовать ресурсы и поддержать самые перспективные, инновационные и высокоэффективные инициативы. Но практика показала, что воплотить эту идею в жизнь не так-то просто. Например, Фонд Джона Мерка (The John Merck Fund), обозначивший «время икс» на 2021 год, хотел инвестировать в выполнение миссии (mission-related investments) более 40% эндаумента и, в частности, профинансировать высокорисковые проекты. Однако готовность к риску пришлось поумерить, поскольку выяснилось, что в процессе подготовки к закрытию фонд должен повысить ликвидность активов и, затем, перевести их в денежную форму. «Такие ответственные решения накладывают на организации ряд ограничений, о которых обязательно должны знать все руководители, выбирающие сценарий ускоренного распределения ресурсов, - говорит вице-президент Центра СЕР Элли Бутто (Ellie Buteau). – Мы надеемся, что наше исследование поможет фондам ознакомиться с опытом коллег и выбрать для себя наиболее подходящие сценарии и подходы».

Источники: The Chronicle of Philanthropy, https://www.philanthropy.com/article/Foundations-Find-Different/239543?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elqTrackId=71b34faac87a4e898eecd2deeda45dc9&elq=6e6f2f17ffe4aedb277390038cb942b&elqaid=13066&elqat=1&elqCampaignId=5396

VII. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ

1) КОЛЛЕКТИВНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ – ОБЪЕДИНЕНИЕ УСИЛИЙ РАЗНЫХ ИГРОКОВ ДЛЯ РЕШЕНИЯ СЛОЖНЫХ ПРОБЛЕМ

Британский эксперт сферы социальных инноваций Джефф Мулган (Geoff Mulgan) считает, что для реализации масштабных инициатив, способных существенно улучшить состояние современного общества, необходимо развивать партнерскую практику, вовлекающую в совместную работу разных субъектов, обладающих широким спектром разнообразных ресурсов и возможностей. Хорошая новость заключается в том, что успешных примеров «коллективного воздействия» (CI – collective

impact) вполне достаточно. Это [искоренение оспы в 1960-х](#), [борьба с малярией в 2000-х](#), американская Национальная инициатива по развитию сообществ в 1990-х (NCDI – [The National Community Development Initiative](#)), а также множество программ городского уровня, таких как «Гарлем – территория детства» ([The Harlem Children's Zone](#); США). Опираясь на существующий опыт, г-н Мулган подготовил краткий обзор ключевых моментов, которые помогут начинающим командам наладить рабочие процессы:

- *Инструменты на этапе запуска и выполнения инициативы.* Стандартный набор инструментов включает: диагностику проблемы при участии всех стейкхолдеров; обсуждение и закрепление обязательств за вовлеченными субъектами; коллективную постановку целей; разработку и согласование показателей эффективности; и мониторинг и анализ результатов.
- *Роли: все равны или есть главные?* Теоретически, для решения социальных проблем лучше всего подходит власть. Но зачастую она действует устаревшими методами и не проявляет необходимой гибкости. Поэтому равенство участников, предполагающее равномерное распределение ответственности и полномочий, является правильным выбором.
- *Структура, процессы и культура.* Правильно выстроенная структура выполняет для СИ функцию надежной опоры. Однако по своей значимости она не может сравниться с рабочими процессами и, тем более, с культурой конструктивного взаимодействия, которую надо последовательно развивать и укреплять. Без нее не срабатывают тщательно продуманные принципы, показатели и политики.
- *Как облегчить процесс совместной работы?* Управление деятельностью с участием многих субъектов требует времени и ресурсов. Поэтому стоит воспользоваться цифровым инструментарием, который, с одной стороны, позволяет воплощать в жизнь принципы открытой координации и прозрачности, и, с другой стороны, помогает решать задачи коммуникации, сбора и анализа данных, отчетности, и публичной презентации информации.
- *Проблемы.* Трудности, возникающие в рамках СИ, чаще всего связаны с тем, что партнеры стремятся измерить то, что поддается измерению, а не то, что имеет значение; пытаются сократить бумажную работу, но вместо этого разводят еще больше бюрократии; разрабатывают новые модели многофункционального управления, и не настаивают на подотчетности органов власти; и слишком увлекаются презентациями и диаграммами.

Джеф Мулган отмечает, что общей формулы успеха для инициатив СИ не существует, поскольку они очень сильно отличаются друг от друга по содержанию, целям и структуре. Тем не менее, участники коллективного воздействия (особенно те, кто наделен деньгами и властью) должны стремиться к выполнению двух важных условий: (1) использовать свой авторитет для построения демократичных и конструктивных взаимоотношений между всеми партнерами, и (2) с самого начала безоговорочно признать, что они так же подотчетны за конечные результаты, как и все другие стейкхолдеры.

Источник: Collective Impact Forum, <http://collectiveimpactforum.org/blogs/101411/collaboration-and-collective-impact-how-can-funders-ngos-governments-and-citizens>

VIII. ЛИДЕРСТВО И HR

1) КАК НАУЧИТЬ ЛЮДЕЙ ФИЛАНТРОПИИ



Глава образовательного отдела международной НКО [The Life You Can Save](#) («Жизнь, которую ты можешь спасти») Джон Беар (Jon Behar) отмечает, что программы профессионального обучения для специалистов социального сектора постоянно развиваются, а что касается подготовки граждан к филантропической практике, то с этим есть некоторые затруднения. Анализируя существующий опыт, эксперт выделил три категории инициатив, которые помогают людям приобрести знания и навыки, позволяющие ориентироваться в море информации и обдуманно выбирать получателей помощи. В первую категорию вошли так называемые «традиционные» программы, в ходе которых участники (как правило, студенты) получают деньги и используют их для благотворительных пожертвований в пользу НКО. Так в целом выглядит подход, получивший название «эмпирической филантропии» (experiential philanthropy), который был впервые применен в 1999 году в Университете Северного Кентукки (The Northern Kentucky University). За прошедшие годы он так и не получил широкого

распространения, несмотря на активную поддержку со стороны солидных доноров - таких, например, как семья Баффет (Buffett). «Слабыми местами» данного подхода, по мнению Беара, является чрезмерная продолжительность и ресурсоемкость. Так, в ходе обучения на базе «Филантропической лаборатории» ([Philanthropy Lab](#)), которое длится целых два семестра, студенты Стэнфордского университета (The Stanford University) расходуют на пожертвования 50 000 долларов. Это очень внушительная сумма, которую не готовы взять на себя местные доноры. Основываясь на результатах эксперимента, проведенного в сотрудничестве с коллегами из Университета Джорджа Мейсона (The George Mason University), эксперт утверждает, что небольшая сумма в размере 10 долларов на одного участника тоже дает очень хороший эффект: люди не просто делают пожертвование, но также увеличивают его за счет собственных средств (в среднем – в 4 раза), и подписываются на рассылки выбранных НКО. При этом опыт непродолжительных и «менее денежных» программ (составивших вторую категорию инициатив) также показал, что навыки филантропии не обязательно приобретать в течение двух семестров – более короткие сроки тоже подходят. Наглядным примером является проект [Giving Game Project](#) («Игровая благотворительность»), который предлагает семинары, включающие введение в филантропическую практику, презентацию нескольких НКО, дискуссию / выбор потенциального благополучателя, и перевод пожертвований (обычно для этих целей выделяется не более 10-20 долларов на человека). В течение 1-2 часов интенсивной работы люди определяют свои приоритеты, узнают о разных вариантах поддержки НКО, и осваиваются в роли доноров. Начиная с сентября 2013 года, этой моделью воспользовались 80 университетов в 20 странах мира. И, наконец, в третью категорию, вошли тщательно проработанные модульные программы, пропагандирующие стратегическую филантропию. К таковым, в частности, относится [Giving 2.0](#) («Благотворительность 2.0») – дистанционный «Массовый открытый онлайн курс» (МООС - Massive Open Online Course), предлагаемый Фондом Лауры Арриладжи-Андрессен ([The Laura Arrillaga-Andressen Foundation](#))⁷. Интерес к этому ресурсу достаточно высок, однако в Отчете о социальной эффективности курса ([Impact Report](#)), говорится о том, что слушатели не проходят обучение до конца: «Первую видеолекцию пользователи открывают в восемь раз чаще, чем последнюю». Так или иначе, но у каждого из этих трех подходов есть свои преимущества, недостатки и возможности для решения конкретных задач: традиционные программы для студентов воспитывают гражданственность и углубляют курс по управлению в НКО-секторе; краткосрочные модели отлично подходят для охвата широкой аудитории - для работы с людьми разного возраста; а такие инициативы, как Giving 2.0, являются постоянным и доступным источником обучающей информации, охватывающей самые разные аспекты благотворительности, включая вопросы проверки информации, взаимоотношений между донорами и НКО, и подтверждения результатов поддержанных проектов.

Источники: Alliance magazine, [http://www.alliancemagazine.org/analysis/giving-games-better-way-teach-philanthropy/?ct=t\(1504 New month subscribers4 1 2015\)&mc_cid=a87f116b9f&mc_eid=9cbaacd7b8](http://www.alliancemagazine.org/analysis/giving-games-better-way-teach-philanthropy/?ct=t(1504%20New%20month%20subscribers4%201%202015)&mc_cid=a87f116b9f&mc_eid=9cbaacd7b8)

2) ЧЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЕЕ НКО, ТЕМ ДАЛЬШЕ ОНА ОТ НАРОДА?



Авторитетный американский эксперт Пол Шмиц (Paul Schmitz) отмечает, что долгожданная профессионализация благотворительных организаций постепенно становится реальностью. Этот процесс усиливает влияние сектора на сферу социальных преобразований, но, вместе с тем, имеет ряд побочных эффектов, которые не стоит игнорировать. Они, в частности, проявляются в том, что сегодняшние лидеры фондов и крупных НКО стали приобретать ярко выраженные признаки элитарности – обросли неписаными правилами и «фишками», которые понятны только «посвященным». Они стали больше походить на своих солидных доноров, и сильно отделились от тех, кому помогают их организации. Руководящие должности в таких учреждениях, как правило, занимают хорошо образованные специалисты с отличными профессиональными биографиями, а люди со скромным социально-экономическим статусом в топ-менеджмент не допускаются. Да, НКО заботятся о соблюдении принципа «недискриминации» (diversity), но чаще всего подходят к этому

⁷ С подробным описанием этого курса можно ознакомиться в статье «**Новый образовательный курс для филантропов**», вошедшей в Дайджест № 12 (54), декабрь 2014 г.: http://ep-digest.ru/?page_id=1028

вопросу с позиции расового и гендерного равенства, оставляя за кадром классовую (экономическую) составляющую. В качестве сотрудников, представляющих уязвимые категории населения, обычно преподносятся афроамериканцы, хотя такой подход зачастую не отражает действительности. Все эти нюансы вызывают оправданное беспокойство, поскольку социальная эффективность программ напрямую зависит от осведомленности НКО о потребностях целевых аудиторий: если среди лиц, принимающих решения, нет ни одного человека со всеобъемлющим представлением о нуждах и чаяниях благополучателей, то существенного эффекта от услуги можно не ждать. По-настоящему «близкими к народу» сегодня остаются малые НКО, которые (так же, как и 20 лет назад) постоянно общаются со своими клиентами и гибко реагируют на их запросы. Следует отметить, что г-н Шмиц далеко не единственный наблюдатель и критик элитарных проявлений в НКО-секторе - его озабоченность полностью разделяют многие коллеги по экспертному сообществу. Отдавая должное безусловным плюсам профессионализации, они, тем не менее, считают, что она заметно усилила процессы, которые могут снизить «КПД» масштабных инициатив социальной сферы. Как подступиться к решению проблемы, пока не ясно. Но начало дискуссии уже положено, и со временем в спорах родится истина.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, <https://www.philanthropy.com/article/Charities-Get-More/239386?elqTrackId=4fc98ea2d5794de4a4b8c290852912ef&elq=e693628823704ad896cfc30a49b5af53&elqaid=12848&elqat=1&elqCampaignId=5291>

IX. ПРЕОБРАЗУЮЩИЕ ИНВЕСТИЦИИ

1) ГАРАНТИИ ПРИВЛЕКАЮТ В СОЦИАЛЬНУЮ СФЕРУ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ КАПИТАЛ



Использование гарантий в качестве инструмента регулирования кредитных отношений позволяет «инвесторам, содействующим преобразованию общества» (impact investors), без особого риска вкладывать ресурсы в перспективные сделки с потенциально высоким социальным эффектом. Такой вывод озвучили авторы отчета «Распространение опыта применения гарантий в сфере инвестиций в местные сообщества Соединенных Штатов» ([Scaling the Use of Guarantees in U.S. Community Investing](#)), подготовленного Глобальной сетью по инвестициям в социальные преобразования (GIIN - [The Global Impact Investing Network](#)) при поддержке Фонда Кресге ([The Kresge Foundation](#)). Документ включает серию кейсов, которые подробно

рассказывают о том, как работают обеспеченные и не обеспеченные гарантии в жилищной сфере и в таких сегментах экономики, как здравоохранение и энергетика. В ходе исследования было установлено, что гарантии чаще всего используются в программах доступного жилья и в секторе муниципальной недвижимости; что медианная сумма гарантии составляет 2 млн долларов при медианном объеме фонда (или проекта) в 20 млн долларов; и что в роли провайдеров гарантий, как правило, выступают фонды. Накопленный опыт свидетельствует о том, что гарантии снижают риски, связанные с ликвидностью, дефицитом информации о секторе и неопределенной рыночной ситуацией в разных географических территориях, и тем самым стимулируют интерес к «преобразующим инвестициям» (ПИ) в частном секторе. Полезная отдача от данного инструмента заключается в том, что он помогает инвесторам осваиваться в конкретной сфере деятельности, проверять жизнеспособность бизнес-моделей, и обеспечивать доступ к капиталу (на приемлемых условиях) некоммерческим организациям. Что касается распространения данной практики, то этот процесс затрудняют такие обстоятельства, как сложная структура гарантий и ограниченный круг провайдеров; трудности согласования ожиданий причастных субъектов относительно долгосрочных целей, ожидаемого социального эффекта и его измерения; и низкая осведомленность о преимуществах инструмента. «Гарантии не являются новинкой для сферы ПИ, но их потенциал пока не реализован, - комментирует отчет соучредитель GIIN Амит Бури (Amit Bourl). – Публикуя примеры применения гарантий для объединения инвесторов и капиталов, мы можем посодействовать привлечению дополнительных инвестиций, которые ускорят реализацию экологических и социальных программ, в которых сегодня очень нуждается общество».

Источники: The Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/guarantees-leverage-capital-for-impact-investors-study-finds?utm_campaign=news%7C2017-04-27&utm_source=pnd&utm_medium=email

2) ИНВЕСТИЦИИ В ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ФОНДЫ – ВАРИАНТ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ ТРЕТЬЕГО СЕКТОРА

Эксперт британской управляющей компании Quilter Cheviot Джемма Вудварт (Gemma Woodward) отмечает, что в последние несколько лет филантропические организации все чаще говорят о том, что их инвестиции не приносят стабильных возрастающих доходов. Этому не стоит удивляться, потому что обстановка на рынке облигаций остается неблагоприятной, процентные ставки не растут, и многие держатели активов идут на риск, вкладывая ресурсы в акционерный капитал. Институты филантропии не могут использовать рискованные сценарии, потому что для поддержки некоммерческих проектов с конкретными временными рамками им нужны стабильные доходы. И если они недостаточны, то возникает дефицит финансов, препятствующий выполнению социально значимой миссии. Г-жа Вудварт считает, что при таком раскладе хорошей альтернативой могут оказаться «инфраструктурные фонды» (IFs - infrastructure funds), которые начали активно развиваться примерно 10 лет назад. [Первая инфраструктурная инвестиционная компания прошла процедуру листинга на Лондонской фондовой бирже (The London Stock Exchange) в 2006 году.] Основные преимущества IFs (концентрирующих капитал для проектов развития возобновляемых источников энергии, возведения социальных объектов и т.п.) заключаются в том, что они (а) предлагают такой уровень дохода, который заметно превышает финансовые результаты вложений в британские десятилетние государственные облигации, (б) пользуются поддержкой государства, и (с) предусматривают индексацию по уровню инфляции. Также немаловажно, что IFs соответствуют этическим стандартам, которым придают большое значение ответственные участники финансовых рынков. В частности, игроки Третьего сектора не могут вкладывать ресурсы в те сектора экономики и виды деятельности, которые противоречат их собственным и общественным ценностям. Поэтому они выбирают организации, которые содействуют созданию социальных благ, и успешно отчитываются перед стейкхолдерами по экологическим, социальным и управленческим показателям (ЭСУ). Такой подход сохраняет репутацию, но ограничивает круг возможностей. Джемма Вудварт отмечает, что в подобной ситуации выбор в пользу IFs является для сферы филантропии весьма перспективным и верным решением, поскольку данный класс активов (а) обладает необходимыми «социальными признаками», и (б) отвечает главным ожиданиям любого инвестора – сводит к минимуму риск потери капитала и приносит выгоду.

Источники: Civil Society Media Ltd, https://www.civilsociety.co.uk/voices/infrastructure-funds.html?utm_source=Civil+Society+News+List&utm_campaign=70fe0864f9-EMAIL_CAMPAIGN_2017_04_10&utm_medium=email&utm_term=0_26f393b813-70fe0864f9-86508717

Х. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО [Данный раздел подготовлен при поддержке ГБУ г. Москвы «Мосволонтер»]

1) ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО В США: РЕЗУЛЬТАТЫ НОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ



Корпорация служения нации и обществу (CNCS - [The Corporation for National and Community Service](#); США) сообщает о том, что в 2015 году безвозмездную помощь некоммерческим организациям оказали 62,6 млн взрослых американцев, что на 0,4% меньше, чем в 2014 году. Разница невелика, но она отражает [тенденцию последнего десятилетия](#), которая выражается в незначительном, но стабильном снижении численности добровольцев. Тем не менее, данное обстоятельство не умаляет заслуг людей доброй воли, которые в 2015-ом отработали на благо общества около 7,8 млн часов. Денежный эквивалент волонтерского времени составил 184 млрд долларов. Помимо этого, 138 млн людей периодически оказывали неформальную поддержку пожилым людям, детям или своим соседям. В отчете «Добровольчество и гражданская жизнь в Америке» ([Volunteering and Civic Life in America](#)) говорится о том, что среди разных волонтерских аудиторий, самыми деятельными оказались работающие мамы (36%), представители «[поколения X](#)» (28,9%) в возрасте 35-44 лет, и пожилые люди старше 65 лет (24%). Что касается молодых людей в возрасте от 16 до 35 лет (millennials), то среди них добровольческий опыт получил каждый пятый «представитель поколения миллениума» (21,9%), а студенты колледжей (18-24 года) проявили почти в 2 раза активнее (25,7%), чем «не-учащаяся» молодежь (13,6%). А по количеству волонтерских часов особо отличились люди старшего поколения:

медианный показатель добровольцев в возрасте от 65 до 74 лет оставил 88 часов, а людей старше 75 лет – 100 часов. Это время люди доброй воли посвятили обучению подрастающего поколения (18%) и наставнической деятельности (17,5%). И почти четверть респондентов (24,2%) поддержала инициативы, направленные на борьбу с голодом: люди занимались фандрайзингом, сбором и распространением продуктов питания, либо работали в бесплатных кухнях.

Оценивая вклад добровольчества в развитие общества, эксперты CNCS отметили, что на территориях с высокой гражданской активностью пожилые люди чувствуют себя более комфортно, дети демонстрируют более высокие результаты образования, а показатели преступности и психических заболеваний намного ниже, чем в среднестатистических сообществах (где люди живут более отчужденно). «Когда мы стоим плечо к плечу и вместе помогаем нуждающимся, мы открываем новые возможности для использования личного времени и талантов во имя процветания нашей страны, - говорит глава CNCS Уэнди Спенсер (Wendy Spencer). – Ежегодно миллионы наших граждан безвозмездно выполняют для Соединенных Штатов огромную работу. Такова Америка в ее лучшем виде. Мы призываем людей к единению, которое сделает наши сообщества намного сильнее».

Источники: *Philanthropy News Digest*, http://philanthropynewsdigest.org/news/a-quarter-of-american-adults-volunteered-in-2015-survey-finds?utm_campaign=news%7C2016-11-24&utm_source=pnd&utm_medium=email
The Chronicle of Philanthropy, https://www.philanthropy.com/article/Volunteerism-Rate-Continues/238465?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elqTrackId=d04454b235644aea79b3e28a6598e98&elq=074b127d36804f7799a00f9dcb991140&elqaid=11626&elqat=1&elqCampaignId=4598
The Corporation for National and Community Service, <https://www.nationalservice.gov/newsroom/press-releases/2016/new-report-service-unites-americans-volunteers-give-service-worth-184>

2) ГРАЖДАНЕ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ ЖЕЛАЮТ УЧАСТВОВАТЬ В ОБЩЕСТВЕННЫХ ИНИЦИАТИВАХ

Ретроспективное изучение поведения молодых американцев в возрасте до 35 лет (millennials) показало, что за пять лет стремление «миллениалов» (или «поколения Y») к участию в жизни общества заметно усилилось. Исследование, проведенное консалтинговой организацией Achieve по заказу Фонда Кейсов (The Case Foundation), показало, что первичный интерес молодежи к социально значимым проектам со временем перерастает в подлинную гражданскую активность, которая находит выражение в добровольчестве; использовании современных технологий (социальных медиа и платформ для «краудсорсинга»⁸) для сбора благотворительных средств; активном взаимодействии с единомышленниками; и в пропаганде идеи служения нации в своем окружении.



В отчете «Общественно полезные дела, влияние на социум и профессиональная самореализация» ([Cause, Influence and The Workplace](#)) говорится о том, что миллениалы ищут новые модели благотворительности, нестандартные способы социальных преобразований, и формируют собственные уникальные варианты, воссоединяющие их индивидуальные и профессиональные качества. Представители поколения Y, как правило, не слишком расчетливы, и делают выбор в пользу той или иной инициативы «по зову сердца». При этом самыми щедрыми среди них являются женщины: по сравнению с мужчинами они жертвуют некоммерческим организациям более

значительные суммы, и посвящают больше времени добровольческой работе. Эти заключения согласуются с выводами еще одного исследования, в ходе которого специалисты британского проекта City Philanthropy («Городская филантропия») выяснили, что молодые люди с готовностью идут на контакт с НКО и занимаются добрыми делами с большим энтузиазмом. «Они не разделяют личное и общественное, - поясняют авторы отчета «Отдать больше» ([More to Give](#)), - и вкладывают в социальные проекты не только деньги, но также свои профессиональные знания, деловые навыки и энергию».

Источник: City Philanthropy, <http://www.cityphilanthropy.org.uk/news/five-year-study-shows-millennials-keen-do-good>

⁸ Crowdsourcing – привлечение ресурсов от широкой аудитории пользователей интернета.