Эволюция и Филантропия
Evolution & Philanthropy

Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 3 (73), сентябрь 2017 г.

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

© Составление, оформление.
Некоммерческая организация "Эволюшн энд Филантропи" (Великобритания), Филиал в Российской Федерации, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА 3
1) Благотворительность в США: выводы и прогнозы 3
2) Уникальное явление: местная филантропия на международной арене 4
3) Филантропия частных лиц в Пакистане 5
II. GR 5
1) Как повлиять на законодательство и не задеть политику 5
2) Третий сектор и регулятор глазами общественности 6
III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ 7
1) Сотрудничество гражданского общества и частного сектора – вызов времени 7
2) Благотворительность корпораций: новый подход к делу 8
IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ 9
1) Инициатива по усилению открытости фондов и организаций социальной сферы 9
2) Технология блокчейн на страже прозрачности благотворительных пожертвований 10
V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ 10
1) Новое исследование: знания нужны для развития филантропической практики 10
VI. СТРАТЕГИЯ 11
1) Вывод профессионалов: НКО должны сделать шаг в будущее 11
VII. ФИНАНСЫ И ФАНДРАЙЗИНГ 12
1) Сначала оценка рисков, потом - резервные фонды 12
2) Фандрайзинг НКО должен меняться к лучшему 13
3) Удержание доноров – задача номер один 14
4) Результаты опроса: частные пожертвования для малых НКО 15
VIII. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ 15
1) Ассоциации и сетевые объединения в сфере филантропии – двигатели прогресса 15
2) Управлять общественными сетями и движениями сложно, но возможно 16
3) Процесс завершения многостороннего партнерства: основные правила и нюансы 17
IX. УПРАВЛЕНИЕ 18
1) Обновленный управленческий кодекс улучшит практику британских НКО 18
X. ЛИДЕРСТВО И HR 19
1) Программные специалисты – ценный актив благотворительного фонда 19
XI. ПРЕОБРАЗУЮЩИЕ ИНВЕСТИЦИИ 21
1) Вывод исследователей: аппетит к освоению преобразующих инвестиций неуклонно растет 21
2) Что нужно знать инвестору, содействующему развитию общества 22

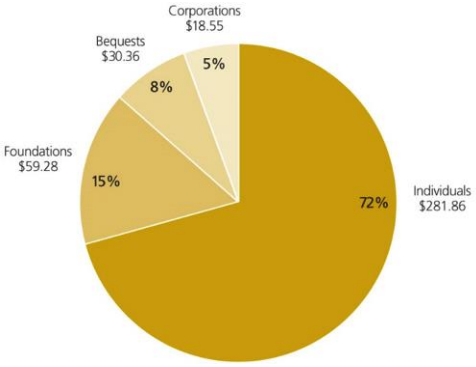
СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ 23
Оценка для принятия решений о тиражировании успешного опыта 23

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ В США: ВЫВОДЫ И ПРОГНОЗЫ

Семейная школа филантропии Лилли, действующая на базе Университета Индианы (Lilly Family School of Philanthropy, The Indiana University), подготовила традиционный отчет Giving USA-2017, в который вошли сведения об американской благотворительности в 2016 году. Исследование показало, что по сравнению с 2015 годом общая сумма пожертвований в пользу НКО увеличилась на 2,7% и достигла 390,05 млрд долларов. При этом показатель индивидуальной поддержки добрых дел возрос на 3,9% (при общей сумме взносов 281,86 млрд); грантодающих фондов – на 3,5% (59,28 млрд); и корпораций –на 3,5% (18,55 млрд). Благотворительность по завещаниям снизилась на 9% (всего 30,36 млрд). Среди фондов самыми активными оказались ФМС (community foundations/ фонды местных сообществ): их вклад в социальные преобразования увеличился на 9,9%. За ними последовали операционные фонды (4,5%) и независимые институты филантропии (2,3%).

Что касается тематических направлений, то предпочтения доноров распределились следующим образом: поддержка защитников природы и животного мира возросла на 7,2% (общая сумма взносов – 11,1 млрд), искусства, культуры и гуманитарных наук - на 6,4% (18,2 млрд), международных инициатив – на 5,8% (22 млрд), и здравоохранения - на 5,7% (46,8 млрд). Зато темпы роста вливаний в образование несколько замедлились. В 2014 и 2015 гг. ежегодное увеличение в данной сфере составляло 8,4% и 9% соответственно, а в 2016-ом - только 3,6% (30 млрд). Однако даже этот скромный показатель оказался выше, чем у религиозных организаций, у которых рост не превысил 3% (хотя сумма привлеченных средств осталась самой высокой - 122,9 млрд долларов). По мнению Рут Маккембридж (Ruth MacCambridge), главного редактора авторитетного издания Nonprofit Quarterly, такая расстановка приоритетов в полной мере отражает требования, адресованные новой администрации президента США в ходе массовых выступлений за разумную экологическую, энергетическую и миграционную политику.



В целом можно сказать, что в 2016 году филантропическая практика была вполне здоровой, «более демократичной» и сбалансированной: в этот раз не было слишком крупных частных пожертвований, которые могли бы замаскировать низкую активность других доноров. В итоге вклад американцев в НКО-сектор составил 72% от общей суммы всех взносов.

Следует признать, что темпы роста пожертвований зависели от экономического состояния территорий и были не так высоки, как в предыдущие годы, но, тем не менее, политическая нестабильность сплотила людей, мобилизовала добровольцев и усилила готовность американцев вкладывать личные ресурсы в общественное развитие. А как пойдут дела дальше, можно только предполагать. Эксперты Школы Лилли и консультанты по фандрайзингу компании Marts & Lundy, например, считают, что в 2017 году рост составит 3,6%, а в 2018-ом - 3,8%. И многие представители научного сообщества разделяют это оптимистичное мнение.

Так, в отчете о результатах опроса 13 500 доноров (проведенного в феврале - апреле 2017 года) эксперты агентства Burk утверждают, что более 30% респондентов уже увеличили размеры своих благотворительных взносов, а 35% «миллениалов» (молодых людей в возрасте до 35 лет) не только поддерживают практику регулярных отчислений, но и с большим интересом изучают нюансы социально значимых проектов. Безусловно, «поколение нового тысячелетия» еще не заработало крупных состояний, но его намерение посвятить обществу как можно больше времени и ресурсов заслуживает одобрения. Доноры, имеющие счета в именных фондах (donor-advised funds), тоже не откладывают средства на потом, и расходуют их «прямо сейчас» (54%), а 17% респондентов в этой группе готовы увеличить взносы «при наличии вдохновляющей информации о достижениях НКО».

Иными словами, исследователи и обозреватели единодушны в том, что в США формируются условия, которые в целом благоприятствуют некоммерческому фандрайзингу. Это значит, что НКО должны тщательно изучать запросы своих сторонников, и активно культивировать лояльных доноров, стремясь к построению долгосрочных отношений.

Источники: The Chronicle of Philanthropy, (1) https://www.philanthropy.com/article/Nearly-a-Third-of-Donors-Say/240426?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elqTrackId=ceee76b105c7428ca99abbb484b6da0a&elq=9f434eeea6e34718b91a6a6d94380e15&elqaid=14541&elqat=1&elqCampaignId=6131
(2) https://www.philanthropy.com/article/Donations-Grew-14-to-390/240319?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elqTrackId=e6871ac1cf7a48e18300bbb23f597654&elq=72dc8bfb1d9a437a9cd5c7d45d0c39b9&elqaid=14326&elqat=1&elqCampaignId=6022
The Nonprofit Quarterly, https://nonprofitquarterly.org/2017/06/13/giving-usas-numbers-2016-reflect-historic-opportunity/?utm_source=Daily+Newswire&utm_campaign=bfaee549ef-EMAIL_CAMPAIGN_2017_06_13&utm_medium=email&utm_term=0_94063a1d17-bfaee549ef-12352017
The Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/charitable-giving-increased-2.7-percent-in-2016-giving-usa-finds?utm_campaign=news%7C2017-06-13&utm_source=pnd&utm_medium=email

2) УНИКАЛЬНОЕ ЯВЛЕНИЕ: МЕСТНАЯ ФИЛАНТРОПИЯ НА МЕЖДУНАРОДНОЙ АРЕНЕ

Фонды местных сообществ (ФМС/community foundations), традиционно выполняющие программы локального уровня, активно осваивают практику международного грантмейкинга. Об этом говорится в документе, подготовленном авторитетными американскими организациями - Советом фондов (The Council on Foundations) и Центром фондов (The Foundation Center). Авторы отчета «Местные сообщества с выходом на глобальный уровень: международная благотворительность американских ФМС» (Local Communities With Global Reach: International Giving by U.S. Community Foundations) отмечают, что в период с 2010 по 2014 гг. ФМС направили на поддержку зарубежных инициатив 697 млн долларов (10 533 грантов), а с 2011 по 2014 гг. практически удвоили финансирование проектов за пределами США (со 103 млн до 223 млн долларов). Средняя сумма гранта возросла на 78% - с 52 000 до 93 000 долларов. Об усилении «внешней ориентации» местных фондов также свидетельствует тот факт, что в 2014 году 85% ФМС присудили как минимум один международный грант, в то время как в 2002 году этот показатель составлял не более 67%. Как правило, средства перечислялись через именные фонды (ИФ/ donor- or corporate-advised funds) и/или через операторов, зарегистрированных на территории США. Прямые переводы осуществлялись только в 8% случаев. Самым активным среди ФМС оказался Фонд Кремниевой долины (SVCF - The Silicon Valley Community Foundation), привлекающий значительные пожертвования от представителей технологического бизнеса. В 2014 году SVCF направил за рубеж 98 млн долларов или 13% от своего благотворительного пула. Эта сумма составила 44% от общего объема международных грантов ФМС. Немаловажно, что желание SVCF выйти за рамки «малой географии» и приобщиться к решению проблем современного мира полностью поддержали многие другие представители местной филантропии. Так, в 2014 году Фонд Сиэтла (The Seattle Foundation) и Фонд побережья Мексиканского залива (The Gulf Coast Community Foundation) посвятили зарубежным проектам 12% своих бюджетов, а Фонд Каролины (The Foundation for the Carolinas) – 10%. По мнению Брэдфорда Смита (Bradford Smith), президента Центра фондов, более 90% внешних грантов, проходящих через именные фонды (которыми управляют ФМС), отражают стремление доноров поддержать те страны, с которыми их связывает личный опыт взаимодействия и сотрудничества. Эксперт разделяет такой подход и считает, что преимущественная ориентация ФМС на конкретную местность не является препятствием для развития сообществ в любой точке планеты – не только в своей стране. Отчет, подготовленный по итогам анализа данных 1 000 крупнейших американских ФМС, помимо общего обзора включает пять успешных примеров из практики, которые помогут местным фондам изучить опыт своих коллег и, возможно, расширить международный компонент своей деятельности.

Источники:
The Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/u.s.-community-foundations-boost-international-giving-study-finds?utm_campaign=news%7C2017-07-17&utm_source=pnd&utm_medium=email
The Chronicle of Philanthropy, https://www.philanthropy.com/article/More-Community-Foundation/240674?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elqTrackId=c9cd106b470149d587e861b2d657a142&elq=2b333a59c7ef4834ad36a2720ff21365&elqaid=14764&elqat=1&elqCampaignId=6245
The Nonprofit Times, http://www.thenonprofittimes.com/news-articles/community-foundations-expand-reach-globally/

3) ФИЛАНТРОПИЯ ЧАСТНЫХ ЛИЦ В ПАКИСТАНЕ

В 2017 году Пакистанский центр филантропии (PCP – The Pakistan Center for Philanthropy) изучил благотворительную практику граждан своей страны. В ходе интервью для Всемирной инициативы по поддержке грантмейкеров WINGS (The Worldwide Initiative for Grantmaker Support) исполнительный директор центра PCP Шазия Максуд Амьяд (Shazia Maqsood Amjad) отметила, что щедрость является важным качеством большинства жителей Пакистана: в момент проведения исследования 98% изученных семей уже имели опыт оказания денежной/материальной помощи или добровольческой деятельности. В 2014 году люди пожертвовали на добрые дела 2,3 млрд долларов США или 0,9% национального ВВП. Главным источником мотивации для них являлась религия - об этом сообщили 95% респондентов. Ислам активно поощряет традиционную практику поддержки мусульман «закат» (zakat), побуждающую верующих регулярно жертвовать определенную часть дохода. Также, религия существенно влияет на выбор благополучателей, среди которых в основном представлены мечети и беднейшие слои населения. Пакистанцы предпочитают оказывать помощь конкретным людям (67%); намного реже взаимодействуют как с частными лицами, так и с учреждениями (29%); и в очень редких случаях поддерживают только организации (3%). Эти сведения говорят о том, что доверие общества к некоммерческим институтам Пакистана пока находится на низком уровне. Люди мало что знают о возможностях и потребностях НКО, не располагают информацией о существующих налоговых льготах, а сведения о пожертвованиях (в том числе - взносах самых богатых граждан) не всегда отражаются в официальных сводках. Тем не менее, эксперты предполагают, что участие страны в выполнении Целей устойчивого развития (ЦУР/Sustainable Development Goals) ускорит консолидацию игроков социальной сферы, и за 10 лет выведет благотворительную практику на новый уровень. «Данное исследование открыло нам глаза на многие вещи, - делится впечатлениями Шазия Амьяд. - Прежде всего, это касается мотивации людей, форм благотворительности, определения общей суммы частных взносов, текущих проблем и дальнейших перспектив. Имея представление обо всех этих аспектах, филантропическое сообщество Пакистана сможет укрепить свои позиции и выйти на новый этап развития».

Источник: Philanthropy in Focus, https://philanthropyinfocus.org/2017/04/24/shazia-amjad-new-report-on-the-state-of-individual-philanthropy-in-pakistan/

II. GR

1) КАК ПОВЛИЯТЬ НА ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО И НЕ ЗАДЕТЬ ПОЛИТИКУ

Опираясь на результаты исследования, озвученного в книге «Движущие силы добра» (Forces for Good)[1], специалисты консалтинговой организации La Piana Consulting (США) утверждают, что объединяя ресурсы и возможности с другими субъектами, высокоэффективные НКО усиливают воздействие на законодательство и сложившуюся практику (advocacy). Однако следует понимать, что для получения существенных результатов одного желания защитить интересы благополучателей недостаточно. Чтобы задать некоммерческим организациям правильные ориентиры, эксперты сформулировали семь предпосылок успешной правозащитной деятельности:

1. *Организация должна обладать достаточным опытом оказания услуг и уметь фиксировать социальные результаты.* Такая НКО хорошо осведомлена о положении дел в сообществе, и ей всегда «есть что сказать» органам власти и участникам нормотворческого процесса.
2. *НКО должна пользоваться авторитетом у своих благополучателей и партнеров.* Организация, апеллирующая к власти от имени широкого круга сторонников (которых можно оперативно мобилизовать с помощью различных каналов коммуникации), может рассчитывать на то, что ее предложения не останутся без внимания.

[1] Авторы книги - авторитетные американские эксперты Лесли Кратчфилд (Leslie Crutchfield) и Хизер Маклеод-Грант (Heather McLeod-Grant).

3. *Во главе правозащитных инициатив должно стоять руководство организации*. Без поддержки со стороны лидеров НКО активные сотрудники не смогут добиться значительных результатов. Содействие со стороны совета директоров (СД) делает каждый шаг более весомым.
4. *Управленческая структура НКО должна способствовать выполнению представительских и/или правозащитных функций*. Высшие руководящие органы НКО нередко устроены таким образом, что члены СД не избираются, а назначаются. И если в составе СД имеется хотя бы один представитель власти, то обязательно найдутся и его «протеже». При таком раскладе влиять на законодательство очень сложно. Чтобы избежать давления со стороны государства или крупного донора, стоит выбирать более демократичные формы правления.
5. *В бюджете НКО должны быть заложены средства на адвокацию*. Согласно требованиям законодательства некоторых стран, благотворительные организации не могут расходовать на правозащитную/представительскую деятельность более установленной нормы. Чтобы рационально спланировать и выполнить свою работу, не превысив допустимый предел, НКО должны умело прогнозировать и контролировать соответствующие затраты.
6. *Деятельность, влияющая на законодательство и практику, должна быть обеспечена Теорией изменений* (ТИ). НКО, рассчитывающие на поддержку партнеров и доноров, должны четко формулировать свои цели и иметь отчетливое представление о конечных результатах и механизмах их достижения. ТИ – это отличная возможность представить проект или инициативу надлежащим образом.
7. *НКО должна активно искать союзников*. Влиять на законы и практику коллективными усилиями намного проще, чем в одиночку. Партнерство в сфере адвокации – сложное дело, требующее консенсуса в условиях плюрализма мнений. Без умения договариваться прогресс в решении проблемы может оказаться незначительным.

Таковы универсальные рекомендации, которые можно взять на заметку и скорректировать с учетом особых обстоятельств, сложившихся в регионе или в стране. В Соединенном Королевстве, например, дискуссия об адвокации не прекращается начиная с 2014 года – с момента принятия Закона о лоббировании (The Lobbying Act), ужесточившего требования к проведению публичных акций и кампаний НКО. Британские эксперты сурово раскритиковали новый закон, но, тем не менее, признали, что он, отчасти, стал реакцией правительства на действия НКО, которые выдавали собственные представления о лучшем мире за убеждения целевых категорий населения. Это значит, что Третьему сектору следует усвоить урок, улучшить практику поддержания обратной связи с ключевыми стейкхолдерами, и учится работать в новых, более сложных условиях. А пока некоторым НКО приходится отменять проведение важных мероприятий в период выборов, и тщательно выбирать лексику в общении с журналистами - чтобы не показаться политически пристрастными. Понижение градуса публичной активности благотворительных организаций также объясняется тем, что многие НКО слишком зависят от государственных контрактов; не знают, как проводить кампании и публичные акции; и не могут обеспечить членов СД профессиональными рекомендациями и кейсами, на которые можно было бы опереться в процессе принятия «рискованных» решений. Вот в таких непростых условиях оказались НКО, стремящиеся к устойчивым, системным изменениям. Но, как известно, дорогу одолеет идущий…

Источники:
La Piana Consulting, http://www.lapiana.org/blog/blog-detail/id/248/seven-success-factors-for-adopting-an-advocacy-strategy
Civil Society Media Ltd, https://www.civilsociety.co.uk/news/some-charity-campaigning-has-become-self-serving.html?utm_source=Civil+Society+News+List&utm_campaign=cc50ffcfd8-EMAIL_CAMPAIGN_2017_07_10&utm_medium=email&utm_term=0_26f393b813-cc50ffcfd8-86508717

2) ТРЕТИЙ СЕКТОР И РЕГУЛЯТОР ГЛАЗАМИ ОБЩЕСТВЕННОСТИ

CHARITY COMMISSION FOR ENGLAND AND WALES

Trust and confidence in the Charity Commission

Британское агентство Populus опубликовало результаты интервью и опросов граждан и НКО, которые охарактеризовали отношение общества к Третьему сектору и его регулирующему органу. В отчете «Доверие и вера в возможности Комиссии по делам благотворительности - 2017» (The 2017 Trust and Confidence in the Charity Commission) говорится о том, что почти треть из 1002 респондентов (32%) не возражают против ужесточения контроля за деятельностью НКО-сектора, и только 7% опрошенных считают действующие требования чрезмерными. При этом общественность оценила свое доверие к

некоммерческим институтам на 6,3 из 10 баллов, отдав пальму первенства образовательным учреждениям (7 баллов). Это неплохой результат, поскольку раньше показатель сектора не превышал 5,7. Фандрайзинговая отрасль оказалась в менее благоприятном положении и набрала всего 5,8. Еще один опрос, проведенный консалтинговой организацией nfpSynergy, дал похожие результаты: НКО заняли второе место после «семьи и друзей» (65% против 72%), а самыми положительными героями оказались врачи, ученые и учителя. Хорошая новость заключается в том, что 64% из 1000 граждан уверены в том, что активность Третьего сектора оказывает на состояние дел в стране заметное влияние. А что касается публичного восприятия Комиссии по делам благотворительности, которая должна служить ключевым источником официальных сведений о некоммерческом мире, то (по данным Populus) о ее существовании теперь знают более 60% людей, что намного лучше предыдущего показателя - 47%. Однако вера общества в эффективное регулирование сектора несколько поубавилась, снизившись с 65% до 58%. В самом невыгодном положении оказался Регулятор фандрайзинга (The Fundraising Regulator), набравший всего 15% голосов. Размышляя о результатах опроса в официальном блоге, директор по коммуникациям Комиссии Сара Аткинсон (Sarah Atkinson) говорит о том, что британцы явно ожидают большего как от регулирующего органа, так и от некоммерческого сообщества. Она также напоминает о том, что для улучшения своих услуг Комиссия планирует взимать плату с крупных НКО: «Благодаря такому подходу мы сможем откликнуться на самые основные потребности сектора». Опрос показал, что число сторонников этой меры исчисляется единицами, а представители «подавляющего большинства» либо выступили против, либо усомнились в целесообразности этого шага. В частности, многие считают, что Комиссия рискует утратить свою независимость и спровоцировать очередное сокращение бюджетного финансирования, необходимого ей для стабильной работы. Данная ситуация свидетельствует о том, что в трудные времена Комиссия продолжает искать свое предназначение, выбирая между представительскими и вспомогательными функциями. Г-жа Аткинсон отмечает, что НКО и СМИ озвучивают весьма пространный список пожеланий, из которых Комиссии придется выбрать только самое главное.

Источники: Civil Society Media Ltd
(1) https://www.civilsociety.co.uk/news/nearly-one-third-of-the-public-want-more-charity-regulation-finds-commission-s-latest-trust-poll.html?utm_source=Civil+Society+News+List&utm_campaign=dc30f4fb4b-EMAIL_CAMPAIGN_2017_07_12&utm_medium=email&utm_term=0_26f393b813-dc30f4fb4b-86508717
(2) https://www.civilsociety.co.uk/news/charities-are-the-second-most-trusted-source-of-information-finds-poll.html?utm_source=Civil+Society+News+List&utm_campaign=f5867efe8f-EMAIL_CAMPAIGN_2017_07_06&utm_medium=email&utm_term=0_26f393b813-f5867efe8f-86508717

III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

1) СОТРУДНИЧЕСТВО ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА И ЧАСТНОГО СЕКТОРА – ВЫЗОВ ВРЕМЕНИ

Комментируя содержание ежегодного Доклада о состоянии гражданского общества (The State of Civil Society Report), генеральный секретарь Всемирного альянса CIVICUS Дананьян Шрискандарайя (Dhananjayan Sriskandarajah) отметил, что в современном мире более ста крупнейших экономик формируются крупным бизнесом. Это означает, что организациям гражданского общества (ОГО) следует уделять больше внимания взаимодействию с корпорациями, а частному сектору стоит изучить преимущества стратегического партнерства в социальной сфере.

Желая расширить возможности для сотрудничества между двумя секторами, авторы документа посоветовали крупным компаниям строго следить за соблюдением международных стандартов в области прав человека; настаивать на том, чтобы предприятия, входящие в цепочки поставок, действовали более прозрачно; и формировать с благотворительными институтами долгосрочные партнерские отношения. А некоммерческим организациям, в свою очередь, рекомендуется открыто обсуждать проблемы общества, вовлекая в дискуссию представителей делового мира; выражать корпорациям публичную признательность за эффективные социальные программы; демонстрировать связь между соблюдением экологических, социальных и управленческих стандартов и устойчивым развитием общества; и публиковать истории о совместной работе с корпорациями, уделяя внимание, как успехам, так и допущенным ошибкам. В докладе

также говорится о том, что из-за возрастающего популизма и экстремизма прогрессивные участники социальных процессов сегодня оказались в критическом положении. Их все чаще выставляют противниками национальных интересов, которые ниспровергают традиционные ценности и создают угрозу общественной безопасности. В этой ситуации сотрудничество с влиятельным корпоративным миром может отчасти оградить НКО от необоснованных обвинений, и поможет привлечь для реализации социально значимых программ новые интеллектуальные, технологические и финансовые ресурсы.

Источники: Civil Society Media Ltd, https://www.civilsociety.co.uk/news/populism-and-extremism-fuelling-falling-levels-of-trust-in-global-civil-society-says-report.html?utm_source=Civil+Society+News+List&utm_campaign=71afcfe782-EMAIL_CAMPAIGN_2017_06_23&utm_medium=email&utm_term=0_26f393b813-71afcfe782-86508717

2) БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ КОРПОРАЦИЙ: НОВЫЙ ПОДХОД К ДЕЛУ

Рассказывая о своей корпоративной филантропии (КФ), компании чаще всего сообщают количество часов, посвященных сотрудниками работе на благо общества; сумму оказанной финансовой помощи; и объем вклада в виде продукции или услуг. Но в какой мере эта поддержка помогает некоммерческим организациям выполнять миссии, понять сложно.

Корпорации сферы высоких технологий чаще всего используют две традиционные модели КФ. Первая – это передача технологий некоммерческим организациям (безвозмездно или с большой скидкой). Эту дорогу в свое время проторил Microsoft, и за ним последовали Tableau и другие игроки. Идея неплохая, но предлагаемые ресурсы не всегда согласуются с задачами формирования социальных благ. Вторая модель - это использование экспертных знаний для разработки технических решений, предназначенных для применения в благотворительных организациях. Так обычно действуют консалтинговые фирмы, такие как Accenture или Deloitte. Если программное обеспечение (ПО) создается в сотрудничестве с экспертами НКО-сектора, то продукт получается адекватным запросам потребителя. Однако НКО нередко жалуются на то, что после получения ПО им не хватает средств и внутренних ресурсов для его обновления и поддержания в актуальном состоянии.

Чтобы устранить недостатки этих подходов, глава отдела филантропии и социальных инноваций Аналитического центра Uptake (beyond.uptake; США) Эндрю Минз (Andrew Means) советует корпорациям работать с НКО как с обычными «коммерческими» клиентами. Например, когда компания Uptake выполняет заказы крупных промышленных предприятий (создает приложения для повышения производительности труда или усиления информационной безопасности), то ее специалисты никогда не претендуют на звание экспертов в какой-либо конкретной области. Они предлагают методологическую базу и знания в сфере математического моделирования, анализа и/или применения данных для создания стоимости/ценности. Нужный продукт появляется в результате тесного взаимодействия с командой заказчика, а после создания рабочей версии осуществляется доработка приложения, техническое сопровождение и консалтинг.

Точно такой же алгоритм используется для общения с НКО: в ходе разработки инструмента (который, например, помогает инициативе по борьбе с незаконной торговлей людьми распознавать способы выхода преступников на потенциальных жертв и предотвращать трагедии) профессионалы Uptake изучают запросы организации, а потом следят за применением продукта «в полевых условиях» и вносят в программу оперативные корректировки с учетом пожеланий пользователей. Если инструмент действительно улучшает результаты НКО, то тогда Uptake (помимо обязательного сопровождения) начинает искать похожие организации, которые тоже могут усовершенствовать свою практику с помощью нового ПО. Действовать подобным образом намного сложнее, чем просто выписывать чеки на солидные суммы или регулярно проводить Дни добровольца, чтобы вдохновить коллектив на добрые дела. «Смысл корпоративной филантропии заключается не в том, чтобы ‘отдать’, а в том, чтобы ‘создать’ что-то новое и полезное, – поясняет Эндрю Минз. – Мы должны умело направлять творческую энергию наших сотрудников на решение тех проблем, которые в данный момент особенно волнуют общество».

Источник: The Stanford Social Innovation Review, https://ssir.org/articles/entry/giving_your_genius_a_new_approach_to_corporate_philanthropy?utm_source=Enews&utm_medium=Email&utm_campaign=SSIR_Now&utm_content=Title

IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

1) ИНИЦИАТИВА ПО УСИЛЕНИЮ ОТКРЫТОСТИ ФОНДОВ И ОРГАНИЗАЦИЙ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ

Согласно данным, опубликованным Инициативой по усилению прозрачности фондов (The Foundation Transparency Challenge), американские институты филантропии ведут достаточно обособленный образ жизни: 90% фондов не имеют веб-сайтов; о стратегиях и планах рассказывают всего 12% респондентов; а информацией о подходах к оценке эффективности делятся только 22% организаций. При этом фонды постоянно предоставляют гранты на выполнение оценочных проектов, подготовку кейсов и многих других «знаниевых» продуктов. Общая среднегодовая сумма этих грантов весьма значительна - 5,4 млрд долларов, но их результаты почти не видны.

Последний отчет Фонда Уильяма и Флоры Хьюлетт (The William and Flora Hewlett Foundation) свидетельствует о том, что число грантмейкеров, проявляющих интерес к опыту коллег в своей отрасли, с каждым годом возрастает. Но если учесть, что общественно значимая деятельность (a) как правило, имеет междисциплинарный характер, и (b) затрагивает интересы широкого круга стейкхолдеров, то обучение (как сотрудников фондов, так и исполнителей программ) должно охватывать практику разных игроков.

Чтобы направить энергию филантропических организаций в нужное русло, онлайн ресурс Glasspockets («Стеклянные карманы») в партнерстве с Фондом «Совместное познание» (The Fund for Shared Insight) запустил проект #OpenForGood series, предлагающий прогрессивным фондам поведать миру о том, как они содействуют распространению обучающей информации. Фонд [Арчибальда] Буша (The [Archibald] Bush Foundation), например, рассказал о своих «обучающих летописях» (learning logs) – отчетах грантополучателей, размещенных в открытом доступе. Воссоединив внутреннюю систему управления грантами (grant management system) с веб-сайтом и оснастив этот новый ресурс поисковой системой, фонд реализовал идею о том, что, каждый грант, получающий поддержку в рамках Программы инноваций для сообществ (The Community Innovation Program), генерирует уникальные результаты и опыт, которые могут принести пользу множеству других местных организаций. Раскрывая эти ценные сведения, фонд рассчитывает на то, что положительная отдача от его грантовых программ увеличится в несколько раз.

Чтобы включиться в инициативу #OpenForGood и стать примером открытости для своих коллег, фонды и/или другие некоммерческие учреждения должны на действующих онлайн ресурсах заполнить анкету самооценки «У кого стеклянные карманы?» (Who Has Glass Pockets?)[2], опубликовать отчеты о результатах оценки, составить описание своего оценочного процесса, и утвердить политику открытой лицензии (open licensing policy), позволяющую причастным субъектам пользоваться достижениями организации. Благодаря такому подходу к делу команда #OpenForGood планирует решить сразу несколько важных задач: расширить доступ к знаниям всем заинтересованным сторонам, ускорить поиск единомышленников и партнеров, и действовать «единым фронтом», когда речь идет о сложных и многогранных социальных проблемах.

Источники: Glasspockets – Transparency Talk
(1) http://blog.glasspockets.org/2017/06/camarena-openforgood-series-01062017.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+transparencytalk+%28Transparency+Talk%29&_ga=2.1475575.734688540.1500498124-1427354002.1487418970
(2) http://blog.glasspockets.org/2017/07/bush-ellerton-matheson-gruen-openforgood-19072017.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+transparencytalk+%28Transparency+Talk%29

[2] С переводом анкеты можно ознакомиться на сайте Дайджеста в разделе «**Переводы по теме Прозрачность и отчетность**»: http://ep-digest.ru/?page_id=5158

2) ТЕХНОЛОГИЯ БЛОКЧЕЙН НА СТРАЖЕ ПРОЗРАЧНОСТИ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ

Стремясь обеспечить прозрачность фандрайзинга и укрепить доверие доноров, британская организация помощи бездомным St Mungo's (г. Лондон) приступила к освоению технологии блокчейна (blockchain). НКО воспользовалась инструментом Alice, работающим на базе открытой платформы Ethereum, чтобы привлечь 35 000 фунтов стерлингов для оказания адресной помощи 15 клиентам с разными историями суровых жизненных испытаний. В настоящий момент уже собрано более 12 000 фунтов. Технология работает следующим образом: между НКО и донорами заключаются «умные» цифровые контракты (smart contracts), которые «самоисполняются» только при соблюдении определенных условий. Например, St Mungo's берет на себя обязательство обеспечить целевую группу жильем, и, значит, сможет получить пожертвования только после выполнения данного условия. Собранные средства будут использоваться для дальнейшей реабилитации пятнадцати подопечных на протяжении шести месяцев. С каждого пожертвования онлайн-сервис возьмет плату за услуги в размере 3%, и направит эти средства на поддержание и развитие инструмента.

Стартап Alice выполняется на средства гранта, предоставленного трастовым фондов Nominet Trust в рамках Программы поддержки технических новинок для социальной сферы (The Social Tech Seed programme). Рафаэль Мазе (Raphaël Mazet), исполнительный директор Alice, рассчитывает на то, что эксперимент пройдет успешно, и организация сможет приступить к широкому распространению новой практики: «Мы надеемся, что применение блокчейна поможет благотворительным институтам привлечь больше ресурсов для воплощения важных для общества идей». Желая ускорить внедрение перспективной технологии, фонд CAF подготовил новый тематический отчет «Отказ от второстепенного, чтобы удержать главное: блокчейн, ДАО[3] и дальнейшая децентрализация благотворительности» (Losing the Middle but Keeping the Heart: Blockchain, DAOs and the future decentralisation of charity). Авторы документа рассказывают о сокращении числа посредников при переводе денег за рубеж, и обсуждают возможности для применения искусственного интеллекта в сфере управления некоммерческими инициативами.

Источник: Civil Society Media Ltd, https://www.civilsociety.co.uk/news/st-mungo-s-uses-blockchain-to-be-transparent-about-donations.html?utm_source=Civil+Society+News+List&utm_campaign=56024ec1db-EMAIL_CAMPAIGN_2017_05_12&utm_medium=email&utm_term=0_26f393b813-56024ec1db-86508717

V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) НОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ: ЗНАНИЯ НУЖНЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ФИЛАНТРОПИЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ

В рамках стратегической инициативы «Знания для лучшей филантропии» (Knowledge for Better Philanthropy) Фонд Уильяма и Флоры Хьюлетт (The William and Flora Hewlett Foundation) поддерживает создание и распространение знаний, обладающих потенциальной пользой для филантропического сектора. Чтобы выяснить, имеют ли эти знания какое-либо значение для фондов, и находят ли они достойное применение, было проведено полевое сканирование (field scan), которое показало, что информация, как правило, используется для подтверждения целесообразности либо корректировки программ и стратегий. В отчете «Взаимное обучение: основной фактор, влияющий на эффективность филантропии» (Peer to Peer: At the Heart of Influencing More Effective Philanthropy) озвучены следующие наблюдения и выводы:

- Предпочтительными источниками информации для грантмейкеров являются коллеги из других фондов (об этом сообщили 92% респондентов), а самыми распространенными способами взаимодействия и обмена опытом были признаны конференции (83%) и новостные рассылки/бюллетени (77%). Преимущество конференций заключается в том, что их формат

[3] ДАО – децентрализованная автономная организация (DAO – decentralized autonomous organization) – учреждение, существующее в цифровом виде в блокчейне.

позволяет (a) обсуждать самые волнующие вопросы, и (b) выбирать темы «по душе» – с учетом потребностей организаций. Популярными темами оказались «измерение и оценка» (44%), «грантовые технологии» (14%) и «адвокация: влияние на законодательство и практику» (12%).

- Сегодня все перегружены информацией, и члены высших руководящих органов не стали исключением. Зачастую они используют сведения, которые предварительно «фильтруют» для них специалисты фондов. Такой подход повышает вероятность неверной интерпретации результатов исследований, и усиливает риск принятия ошибочных решений. Чтобы устранить эти «фильтры» и добиться прямого выхода на разные группы потребителей, поставщики знаний должны активнее использовать форматы кратких анонсов/дайджестов и развивать многоканальные коммуникации.
- Эксперты также отмечают, что четверть респондентов (25%) не смогла определить «самый надежный» источник информации. Эта цифра может свидетельствовать о возрастающем недоверии к создателям контента, либо, напротив, оказаться признаком положительной динамики. Данный опрос является первым, и некоторые результаты пока не с чем сравнивать. Через год эксперты получат новые сведения, и смогут сопоставить показатели за два периода.
- Практически две трети опрошенных (67%) считают грантополучателей генераторами ценных данных. Лидеры НКО должны взять этот факт на заметку, и подумать о том, какие сведения они могут предоставить фондам, чтобы повлиять на решения ключевых доноров и принести своим целевым аудиториям максимальную пользу.

«Сами по себе знания ничего не меняют, но если их формирование является частью организационного процесса и пользуется поддержкой коллектива и руководства, то они становятся важным ресурсом развития фонда», - так оценили потенциал знаний и объяснили ценность проведенного исследования авторы документа и представители Фонда Хьюлетт.

Источники:
The Stanford Social Innovation Review, https://ssir.org/articles/entry/using_knowledge_to_improve_funder_practice?utm_source=Enews&utm_medium=Email&utm_campaign=SSIR_Now&utm_content=Title
The Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/funders-rely-on-peers-for-knowledge-to-inform-practice-study-finds?utm_campaign=news%7C2017-02-16&utm_source=pnd&utm_medium=email

VI. СТРАТЕГИЯ

1) ВЫВОД ПРОФЕССИОНАЛОВ: НКО ДОЛЖНЫ СДЕЛАТЬ ШАГ В БУДУЩЕЕ

«Благотворительные организации, принимающие ответственность: перемены с целью адаптации к изменчивому миру» (Charities taking charge: Transforming to face a changing world) – так называется отчет, подготовленный британской консалтинговой организацией NPC (The New Philanthropy Capital/«Капитал для новой филантропии») по итогам углубленных интервью, круглых столов и собеседований с лидерами 300 некоммерческих институтов. Авторы документа утверждают, что в сегодняшнем экономическом контексте НКО больше не могут работать по старинке - они должны делать то, что им действительно по силам: осваивать различные формы сотрудничества, прислушиваться к мнениям благополучателей, совершенствовать управленческую практику и т.д. Немаловажно, что определенный прогресс уже наметился: более половины опрошенных организаций (52%) планируют укрепить партнерские отношения с коллегами в ближайшие несколько лет; 78% НКО обсуждают с членами советов директоров новые стратегии обучения на ближайший год; и 72% респондентов утверждают, что их клиенты участвуют в разработке дизайна программ и услуг. Так действуют активные представители НКО-сектора, которые могут послужить примером для других, «менее благополучных» НКО. Также, наряду с положительными тенденциями, исследователи обнаружили, что некоммерческое сообщество не до конца осознает значение некоторых важных обстоятельств и событий, которые потребуют от НКО существенных внутренних трансформаций и культурных сдвигов. В частности, более 30% организаций полагают, что публичные скандалы с участием СМИ, повлекшие за собой утрату общественного доверия, не повиляют на их деятельность; и еще 63% опрошенных уверены в том, что выход Соединенного Королевства из Евросоюза не приведет к увеличению спроса на социальные

услуги, и никак не отразится на жизни сообществ и благотворительных институтов. При этом практика работы НКО по государственным контрактам не предвещает ничего хорошего: 64% «контрактников» сообщили о том, что без дополнительных доходов из других источников они вряд ли выполнят свои обязательства; а 57% НКО готовы отказаться от контрактов по причине слишком высоких операционных рисков.

Данное исследование является частью программы, нацеленной на изучение состояния дел в некоммерческом секторе (The State of the Sector programme) и поиск возможностей для мобилизации ресурсов и развития благотворительных организаций. «Мы обнаружили множество НКО, которые думают о том, как улучшить социальные результаты, и осваивают для этого новые подходы, основанные на партнерстве разных игроков, использовании сетей и современных технологий, - отмечает представитель NPC Патрик Мюррей (Patrick Murrey). – Теперь мы знаем, чем 'желаемое' отличается от 'действительного', и можем заняться подготовкой предложений, которые усилят позиции НКО и помогут получить устойчивый социальный эффект, который сегодня очень нужен Великобритании».

Источники:
The City Philanthropy, http://www.cityphilanthropy.org.uk/news/charities-need-embrace-their-power-and-take-charge-says-report-npc
The New Philanthropy Capital, http://www.thinknpc.org/blog/charities-take-charge/

VII. ФИНАНСЫ И ФАНДРАЙЗИНГ

1) СНАЧАЛА ОЦЕНКА РИСКОВ, ПОТОМ - РЕЗЕРВНЫЕ ФОНДЫ

Когда благотворительная организация не справляется с превратностями судьбы, сразу начинаются разговоры о том, что ее резервы неадекватны текущим потребностям. Кто-то считает, что резервный фонд НКО должен быть сопоставим с ее годовым доходом, а кто-то полагает, что его должно быть достаточно для нормальной жизнедеятельности на протяжении определенного количества месяцев.

Но хитрость в том, что оптимальную сумму невозможно вычислить с помощью какой-либо одной идеальной формулы. Прежде всего, следует учесть, что резерв НКО - это, по сути, своеобразный аналог сберегательного счета частного лица, на котором хранится неизрасходованная и не ограниченная какими-либо рамками часть дохода. Ее нередко определяют по итогам оценки рисков - обстоятельств, способных воспрепятствовать оказанию услуг благополучателям. Однако латать дыры в бюджете за счет резерва – не лучшая идея. Если организация оказалась в трудной ситуации, это значит, что ее совет директоров упустил момент для слияния с похожей организацией и/или не усовершенствовал бизнес модель – систему формирования и распределения финансовых потоков.

Что может снизить или увеличить доходы и расходы? Как они связаны между собой? Какие ресурсы (и в каком объеме) могут обеспечить оптимальный режим работы НКО? И каким образом (из каких источников) можно получить необходимые средства? Таковы ключевые вопросы, на которые нужны очень точные конкретные ответы. Если их нет, то тогда расходы постоянно превышают доходы, зависимость от одного или двух основных доноров постепенно усиливается, и НКО неуклонно приближается к своему закату. Желая повысить шансы на получение гранта или контракта, некоммерческие провайдеры услуг нередко запрашивают «меньше, чем нужно», а потом субсидируют эти программы из собственных резервных фондов. Вот так замыкается порочный круг.

Управляя резервами, необходимо понимать разницу между попыткой ухватиться за соломинку и временной мерой - когда, например, НКО использует резервный фонд для сохранения услуг в период между завершением одного контракта и вступлением в силу другого. Также этот финансовый пул можно «потревожить» после ухода ключевого донора, направив средства на воплощение продуманного плана коммуникации с новыми сторонниками. Когда речь идет о временной мере, истраченные суммы восполняются сразу же после поступления первых доходов.

Иными словами, если НКО не справляется с экономическими и политическими реалиями, то это история не о резервах, а о неверном подходе к оценке рисков. Для устойчивой работы в динамичном сложном контексте некоммерческой организации нужны не крупные резервные фонды, вызывающие у доноров закономерный вопрос: «Зачем этой организации давать большой

грант, если у нее и так все хорошо?!»; ей нужна тщательно продуманная стратегия управления рисками, а также диверсифицированная система доходов, обеспечивающая поле для маневра в непредвиденных или затруднительных обстоятельствах.

Источники:
Civil Society Media Ltd, https://www.civilsociety.co.uk/voices/what-are-reserves-really-for.html?utm_source=Civil+Society+News+List&utm_campaign=610f90970d-EMAIL_CAMPAIGN_2017_05_30&utm_medium=email&utm_term=0_26f393b813-610f90970d-86508717
The Nonprofit Quarterly, https://nonprofitquarterly.org/2017/06/01/nonprofit-reserves-much-need/?utm_source=Daily+Newswire&utm_campaign=d78df9250b-EMAIL_CAMPAIGN_2017_06_01&utm_medium=email&utm_term=0_94063a1d17-d78df9250b-12352017

2) ФАНДРАЙЗИНГ НКО ДОЛЖЕН МЕНЯТЬСЯ К ЛУЧШЕМУ

Британская Комиссия по вопросам взаимодействия НКО с донорами (The Commission on the Donor Experience), созданная в рамках специального 18-месячного проекта, провела масштабное исследование (включающее опрос 1 040 граждан, интервью и фокус-группы) и сформировала пакет из 28 проектов, 250 примеров добросовестного фандрайзинга и 526 предложений по улучшению практики работы с донорами. Все эти материалы и наработки были распределены по шести содержательным блокам:

1. *Главный ориентир*. НКО, которые занимаются фандрайзингом, должны осознавать, что надежной гарантией общественного доверия является подлинное внимание к интересам и запросам доноров.
2. *Непрерывное развитие практики*. НКО не должны ограничиваться косметическими изменениями, но должны заботиться о постоянном развитии культуры фандрайзинга с учетом ожиданий своих сторонников.
3. *Принципиальный подход к делу*. Работу фандрайзеров необходимо оценивать не только по сумме привлеченного дохода, но также по таким критериям, как удержание, удовлетворенность и лояльность доноров, нефинансовая поддержка, дальнейшие намерения сторонников, и объем пожертвований, предоставленных благотворителем за весь период существования организации.
4. *Приоритеты развития*. НКО должны стремиться к соблюдению принципов добросовестной практики, развитию лидерства, приобретению новых знаний, и практическому применению новых компетенций.
5. *Публичные обязательства перед донорами*. НКО должны разъяснять, какую роль играет поддержка сторонников в выполнении их социально значимой миссии, и какую полезную отдачу предполагается получить от использования благотворительных ресурсов.
6. *Процесс развития*. Лидеры НКО должны поощрять освоение новых инструментов и техник сбора пожертвований, активно сотрудничать с советом директоров НКО, и инвестировать в развитие культуры фандрайзинга достаточные ресурсы – чтобы изменения в работе с донорами были комплексными и всеобъемлющими.

Чарльз Уэллс (Charles Wells), главный маркетолог глобальной платформы краудфандинга JustGiving (со штаб-квартирой в Лондоне), советует лидерам НКО прислушаться к рекомендациям Комиссии, и модифицировать подходы к привлечению благотворительных ресурсов с поправкой на изменения в окружающем мире. Он отмечает, что поведение сторонников НКО быстро меняется, и прежним уже не будет. Об этом, в частности, активно сигнализируют молодые люди, которые, в отличие от старшего поколения, нередко оказывают помощь нуждающимся в ответ на рассылки в Фейсбуке или на телевизионные обращения. Они не желают общаться с фандрайзерами на улице и заполнять пространные анкеты. Их способы и стили коммуникации с НКО должны быть простыми и ненавязчивыми. Как выяснилось, современных доноров очень вдохновляют истории людей, которые публикуются в рамках благотворительных онлайн кампаний. Им нравится быстро реагировать на просьбы о помощи, участвовать в решении проблем, видеть результаты и получать одобрение своего сообщества.

Для отклика на подобные запросы очень подходят платформы для краудфандинга (сбора средств от пользователей интернета) или иные ресурсы, предназначенные для работы с широкой аудиторией. При этом следует понимать, что цифровые технологии развиваются настолько быстро,

что официальное регулирование фандрайзинга будет всегда немного отставать от практики. Однако это не значит, что НКО должны сидеть сложа руки и упускать свои возможности. Нужно обязательно двигаться вперед, оснащая работу этическими принципами, о которых так заботятся законодатели, саморегулирующие организации, эксперты и общественность.

Источники: Civil Society Media Ltd
(1) https://www.civilsociety.co.uk/news/commission-on-the-donor-experience-recommends-profound-change-in-fundraising.html?utm_source=Civil+Society+News+List&utm_campaign=e3c341526f-EMAIL_CAMPAIGN_2017_07_05&utm_medium=email&utm_term=0_26f393b813-e3c341526f-86508717
(2) https://www.civilsociety.co.uk/news/charities-should-embrace-ai-and-crowdfunding-to-attract-new-donors-says-justgiving-boss.html?utm_source=Civil+Society+News+List&utm_campaign=56024ec1db-EMAIL_CAMPAIGN_2017_05_12&utm_medium=email&utm_term=0_26f393b813-56024ec1db-86508717

3) УДЕРЖАНИЕ ДОНОРОВ – ЗАДАЧА НОМЕР ОДИН

Партнерская инициатива Института города (The Urban Institute; США) и американской Ассоциации профессиональных фандрайзеров (AFP – The Association of Fundraising Professionals), известная как Проект «Эффективность фандрайзинга» (FEP – The Fundraising Effectiveness Project), опубликовала отчет-2017, который обобщил результаты работы НКО по привлечению ресурсов в 2016 году. Анализ сведений, предоставленных держателями информации о практике работы с донорами (такими как Bloomerang, DonorPerfect, NeonCRM и др.), показал, что более 10 000 изученных НКО за 12 месяцев привлекли 9,129 млрд долларов, что на 3% больше, чем в 2015 году (8,862 млрд). Однако эта положительная динамика (увеличение на 267 млн долларов) не слишком порадовала исследователей, потому что естественные потери (на каждые 100 привлеченных долларов) составили $95, хотя численность доноров в 2016-ом тоже немного подросла – на 0,6% (8,91 млн против 8,86).

Проблема заключается в том, что незначительный прогресс обеспечили пожертвования новых сторонников, а «удержание доноров» (donor retention) снизилось на 0,5% и составило всего 45%. Экспертов беспокоит тот факт, что этот важный показатель колеблется в зоне 50% вот уже более 10 лет, а стратегии НКО лучше не становятся, хотя возможности для построения долгосрочных отношений имеются. В частности, некоммерческие организации могли бы более активно пропагандировать ежемесячные отчисления (monthly giving), которые (по последним данным компании Blackbaud) более значительны по сравнению единовременными благотворительными взносами ($143 против $43 в период с 2012 по 2014 гг.). Кроме того, лояльные сторонники, имеющие опыт однократных пожертвований, после перехода на ежемесячную схему, более охотно поддерживают с НКО постоянные отношения (29% против 14%; 2008-2015 гг.), и формируют более весомую часть их доходов (15,5% против 5,5%). Также следует взять на заметку, что отчисления через банк (на основании постоянных поручений) удерживают доноров намного эффективнее, чем переводы с помощью кредитных карт (84% против 69%).

Эксперты проекта FEP, стартовавшего в 2006 году, призывают лидеров некоммерческих институтов внимательно изучить новый отчет (который является уже десятым по счету), чтобы посмотреть, каких успехов добиваются коллеги по сектору, и скорректировать свои действия с учетом потребностей и возможностей. «Коллективный мониторинг фактических транзакций, осуществляемых в сфере благотворительности, является для НКО-сектора сравнительно новой тенденцией, - поясняет президент AFP Джейсон Ли (Jason Lee). – В мире коммерции подобный аналитический подход используется на протяжении многих лет, но сопоставление сведений о пожертвованиях в поддержку тысяч НКО – это для проекта FEP настоящее достижение. Теперь НКО могут применять результаты анализа ‘больших данных’ для принятия обоснованных решений и привлечения средств, необходимых для выполнения социально-значимых миссий».

Источники:
The Nonprofit Times, http://www.thenonprofittimes.com/news-articles/report-net-100-giving-just-5/
The Chronicle of Philanthropy, https://www.philanthropy.com/article/Study-Shows-How-Monthly-Giving/239956?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elqTrackId=b55620b44c0d4b07beaea8b0bb743cba&elq=b318312b68494860b45c5e6ec4e1682d&elqaid=13748&elqat=1&elqCampaignId=5725

4) РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА: ЧАСТНЫЕ ПОЖЕРТВОВАНИЯ ДЛЯ МАЛЫХ НКО

Американская консалтинговая организация Third Space Studio (TSS/Студия «Третье Пространство», штат Северная Каролина), занимающаяся вопросами стратегического фандрайзинга и управления, изучила данные 155 малых НКО (с годовыми доходами менее 2 млн долларов) и подготовила аналитический обзор, посвященный практике привлечения индивидуальных пожертвований:

- Многие советы директоров (СД) не помогают сотрудникам НКО развивать контакты со сторонниками и донорами. В 2015 году показатель участия СД в фандрайзинге составлял всего 40%, а в 2016-ом снизился до 38%. Это весьма серьезное упущение, поскольку доля благотворительные взносов частных лиц в структуре финансовых поступлений среднестатистической малой НКО составляет 33%. А «очень маленькие» организации (с доходами менее 200 000 долларов) практически зависят от частных доноров, потому что их бюджеты состоят из пожертвований граждан на 48%.
- База доноров небольшой НКО в среднем включает 530 человек, среди которых более половины (60%) поддерживают свои «любимые» НКО на протяжении нескольких лет, оказывая помощь (в среднем) на сумму 947 долларов в год. При этом почти 48% привлеченных средств представлены взносами людей, которые ежегодно жертвуют по меньшей мере 1 000 долларов.
- Примерно четверть всех благотворительных взносов переводится на счета НКО с помощью онлайн-сервисов (среднегодовая сумма – 300 долларов), а неоднократные пожертвования оказались привычным делом только для 11% доноров (736 долларов).

Сравнительный анализ данных за 2015 и 2016 гг. (The Individual Donor Benchmark Report) подготовлен командой TSS на условиях pro bono в рамках специальной инициативы, включающей проведение ежегодных опросов. Занимаясь этим проектом, эксперты решают две задачи: (1) обеспечивают малые НКО актуальной информацией для развития фандрайзинга, и (2) привлекают внимание государства, бизнеса и общества к проблемам маленьких организаций, выполняющих для общества большую работу.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, https://www.philanthropy.com/article/Trustees-Don-t-Help-Most/240641?cid=pw&utm_source=pw&utm_medium=en&elqTrackId=7502f31f685747fc9a39fa5dcea2caab&elq=2b333a59c7ef4834ad36a2720ff21365&elqaid=14764&elqat=1&elqCampaignId=6245

VIII. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ

1) АССОЦИАЦИИ И СЕТЕВЫЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ В СФЕРЕ ФИЛАНТРОПИИ – ДВИГАТЕЛИ ПРОГРЕССА

Центр эффективной филантропии (CEP – The Center for Effective Philanthropy; США) провел опрос, в ходе которого американские фонды сообщили о том, что в условиях неопределенности и нарастающей политической нестабильности они стремятся усилить влияние на законодательство и социально-экономическую политику и практику (advocacy and public policy). В качестве главных союзников и опорных структур грантмейкеры обозначили «сервисные организации филантропического сектора» (PSOs - philanthropy-serving organizations) – альянсы и сети, которые, по мнению большинства опрошенных, успешно справляются с тремя важными задачами:

1. *Содействуют укреплению партнерских отношений*. В США уже более 18 лет работает Форум региональных ассоциаций грантмейкеров (The Forum of Regional Associations of Grantmakers), который в настоящий момент представляет интересы 56 PSOs, действующих на уровне штатов и в масштабах всей страны. PSOs являются для фондов идеальными площадками, открывающими широкие возможности для поиска единомышленников и объединения ресурсов для реализации совместных инициатив.
2. *Возглавляют деятельность, способствующую изменению законов и практики*. Адвокацией занимаются практически все из 35 региональных PSOs-членов Форума. Благодаря программе развития компетенций «Методы влияния на нормотворческие процессы для филантропии» (PolicyWorks for Philanthropy) сотрудники PSOs стали посвящать правозащитной и представительской работе намного больше времени, чем шесть лет назад (показатель возрос в 2

раза - с 40% до 80%). В качестве трибуны для коллективного мнения участники Форума используют крупные мероприятия, стимулирующие формирование конструктивных взаимоотношений с официальными лицами и другими влиятельными субъектами. Одним из таких событий в мае 2017 года стал съезд «Фонды на Капитолийском холме» (FOTH - Foundations on the Hill; г. Вашингтон), в ходе которого делегаты от 28 штатов встретились с сенаторами и обсудили вопросы, касающиеся поддержки ветеранов, развития здравоохранения, изменения миграционной политики, и реформы системы криминальной юстиции.

3. *Совершенствуют филантропическую практику*. Сегодня фонды проявляют повышенный интерес к знаниям, способным повысить отдачу от участия в нормотворчестве и усилить воздействие благотворительных программ на состояние дел в обществе. В ответ на эти запросы PSOs предлагают образовательные программы и создают благоприятную атмосферу для обмена опытом и взаимного обучения.

Результаты данного опроса и ряда других исследований[4] показали, что региональные и национальные PSOs соответствуют своему предназначению и являются для фондов надежными источниками актуальной и достоверной информации. «Основываясь на своем более чем двадцатилетнем опыте сотрудничества с ассоциациями грантмейкеров, я могу с полной уверенностью сказать, что без их содействия фонды не смогли бы обеспечить содержательный и конструктивный отклик на сегодняшние вызовы. Они занимают достойное место в гражданской инфраструктуре современной демократии», - так охарактеризовал роль PSOs в жизни фондов и общества исполнительный директор и президент Форума Дейв Баймесдерфер (Dave Biemesderfer).

Источник: The Center for Effective Philanthropy, http://effectivephilanthropy.org/todays-complex-uncertain-times-philanthropy-associations-networks-vital-ever/?utm_campaign=Blog%20Subscription&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=52896540&_hsenc=p2ANqtz-9vGIpNIJWL9JOS0OV0wK_ck1mUDe7tB-R8NFpuvkZe0QY4v8tS7LZf12h1cRoi3gGcsAnbuN7tcNrvBWfy-vd6Pr7ClQ&_hsmi=52896540

2) УПРАВЛЯТЬ ОБЩЕСТВЕННЫМИ СЕТЯМИ И ДВИЖЕНИЯМИ СЛОЖНО, НО ВОЗМОЖНО

События, происходящие в политической жизни США, многократно повысили гражданскую активность населения. Это обстоятельство потребовало от НКО и общественных движений продуманного и осмотрительного подхода, способного (a) направить энергию масс в конструктивное русло, и (b) обеспечить полномасштабное раскрытие преобразовательного потенциала тысяч людей, объединенных общей идеей. Чтобы трансформировать эмоции в планомерную работу по укреплению фундамента социальной справедливости, опытные консультанты института The Billions Institute, LLC советуют действовать следующим образом:

- *Проясните основные моменты*. Таковыми являются: (1) ценности, которые должны служить источником мотивации для сторонников идеи; (2) устройство системы, которую необходимо изменить; и (3) специфика проблемы, которую предполагается решить. Считается, что люди, озабоченные какой-либо проблемой, имеют о ней отчетливое представление, однако практика показывает, что это не так. Изучение и разъяснение проблемы требует внимания и терпения.

Способы усиления воздействия

Старт (сегодня)	Методы повышения степени осведомленности	Методы усиления готовности к действию	Содействие изменению поведенческих моделей	Масштабный социальный эффект (будущее)
	Публикации Тренинги Конференции Веб-сайты и блоги Мобильные приложения Платные медийные ресурсы Социальные сети Экстренные новости Неформальные встречи Подкасты Выступления на событиях Массовые открытые онлайн курсы Разъяснительная работа Опросы и устная агитация	Жизненные истории Выражение признательности Поощрение Доказательства и аргументация Юмор и шутки Сотрудничество Формирование взглядов Продвижение по службе Вознаграждение Разработка политик Ранжирование Регулирование Порицание Переломные моменты	Кампании Совместная работа Профессиональные сообщества Консультации по распространению передового опыта Игрофикация Стимулирование инноваций Низовая инициатива Усиление существующих сетей/слияния	

[4] См. также статью «**Новое исследование: знания нужны для развития филантропической практики**»

- *Четко обозначьте цели, конечные результаты, и распределите полномочия между ключевыми участниками.* Когда люди видят цель, они не распыляют энергию понапрасну. По мере необходимости, привлекайте партнеров и не беритесь за все сразу. Самые эффективные инициативы учат нас делегировать полномочия. Например, НКО Encore.org вовлекает в служение обществу миллионы американцев в возрасте старше 50 лет. Чтобы добиться успеха, организация передала две самые успешные программы (Корпус профессионалов/Experience Corpsи и поощрительную премию Purpose Prize) Американской ассоциации пенсионеров (AARP – The American Association of Retired Persons), которая использует в своей работе хорошо развитию социальную сеть, и может обеспечить выход на широкую целевую аудиторию.
- *Будьте готовы к внешней критике и открыто обсуждайте проблемы.* Такой подход укрепляет доверие, сплачивает сторонников, и устраняет недопонимание за короткий срок.
- *Удерживайте общую картинку.* Создайте систему сбора и анализа данных, которая (a) обеспечит активистов ценной информацией для повседневной работы, и (b) поможет лидерам своевременно распознавать проблемы и корректировать стратегию.
- *Импровизируйте с учетом новых обстоятельств и не бойтесь отпускать бразды правления.* Сети, объединяющие множество игроков – это гибкая структура, в которой постоянно что-то происходит и что-то меняется. Чтобы инициатива приносила хорошие результаты, необходимо привлекать к сотрудничеству небольшие местные организации, которые хорошо осведомлены о положении дел в сообществах, и способны действовать, руководствуясь реальными потребностями людей. Позиции лидеров от этого не пострадают, а эффект может превзойти самые смелые ожидания.

Эксперты отмечают, что каждая из этих рекомендаций является результатом анализа успехов и ошибок многих общественных движений, и заслуживает отдельной подробной статьи. Но чтобы услышать ожидания людей, выбрать верный курс и помочь единомышленникам сделать первый шаг на пути к справедливому и безопасному миру, общий обзор тоже очень пригодится.

Источник: The Stanford Social Innovation Review, https://ssir.org/articles/entry/unleashing_large_scale_change?utm_source=Enews&utm_medium=Email&utm_campaign=SSIR_Now&utm_content=Title

3) ПРОЦЕСС ЗАВЕРШЕНИЯ МНОГОСТОРОННЕГО ПАРТНЕРСТВА: ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА И НЮАНСЫ

Учредитель и директор Инкубатора сферы международного развития (GDI - The Global Development Incubator; США) Эндрю Штерн (Andrew Stern) отмечает, что партнерские инициативы, объединяющие усилия многих стейкхолдеров (MSIs - multi-stakeholder initiatives), являются эффективным подходом к решению сложных глобальных проблем. Привлекая игроков с широким спектром ресурсов, знаний и возможностей, MSIs воздействуют на проблемную ситуацию разными способами и с разных позиций. Поэтому интерес к секретам их успешного запуска вполне объясним и понятен. [Этой теме было посвящено одно из последних исследований GDI.] Однако не менее полезно знать и о второй стороне вопроса – о том, как и когда завершать такие инициативы. Дело в том, что MSIs обладают, скорее, каталитическими, а не институциональными свойствами, и создаются не на века, а лишь на некоторое время. Вместе с тем, изучив истории разных партнерств, команда GDI с удивлением обнаружила, что MSIs приступали к работе, не обозначив для себя никаких определенных сроков. Впоследствии они сворачивали деятельность либо сразу после выполнения миссии, либо продолжали работать примерно в том же режиме. Например, Консультативная группа по поддержке малоимущих (CGAP – The Consultative Group to Assist the Poor), объединившая 34 организации, создавалась всего на три года (1995 г.), но в итоге проработала более 20 лет. Тем не менее, в силу того, что каждая MSI, по сути, является «стартапом» с вероятными взлетами и падениям, эксперты настоятельно рекомендуют задумываться о грядущем «закате» как можно раньше, руководствуясь тремя проверочными вопросами:

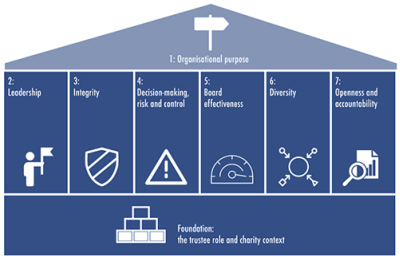
1. *Насколько эффективно работает партнерство?* Если показатели прогресса свидетельствуют об эффективной деятельности, то можно двигаться дальше. А если результаты не соответствуют ожиданиям, то работу лучше прекратить, сохранив ресурсы для других полезных дел.
2. *В какой мере* MSI отвечает потребностям конкретной отрасли или рыночного сегмента? MSIs должны следить за спросом на предлагаемые продукты или услуги, чтобы не пропустить тот момент, когда от проверки новой модели пора перейти к ее широкому внедрению.
3. Сохраняет ли MSI некоторые преимущества по сравнению с другими игроками или остается поставщиком уникальных программ и услуг? MSIs должны корректировать свои стратегии, чтобы всегда оставаться «в тренде», дополняя деятельность новыми направлениями (такими, например, как адвокация), способствующими усилению воздействия на общество.

Регулярный скрининг ситуации с применением этих вопросов позволяет партнерствам заблаговременно готовиться к «выходу из игры» и, в частности, добиваться того, чтобы созданные инструменты и продукты своевременно распределялись между заинтересованными субъектами, а востребованные практики и услуги успевали обрести «новый дом» в конкретных организациях. Чтобы рационально распорядиться активами MSI, нужен управленческий план, рассчитанный на 1-2 года. Таков минимальный срок, в течение которого специалисты, привлеченные для поддержки партнерства, могут найти новых работодателей, а лидеры MSI - завершить переговоры с третьими сторонами и убедиться в том, что все интеллектуальные и материальные ресурсы будут по-прежнему служить обществу.

Источник: The Stanford Social Innovation Review,
https://ssir.org/articles/entry/when_and_how_to_shut_down_a_partnership?utm_source=Enews&utm_medium=Email&utm_campaign=SSIR_Now&utm_content=Title

IX. УПРАВЛЕНИЕ

1) ОБНОВЛЕННЫЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОДЕКС УЛУЧШИТ ПРАКТИКУ БРИТАНСКИХ НКО



Национальный совет добровольных объединений (NCVO – The National Council for Voluntary Organizations; г. Лондон) обновил и утвердил новую версию Управленческого кодекса благотворительных организаций (Charity Governance Code), определившего семь основных признаков эффективного Совета директоров некоммерческого института (СД):

1. СД имеет отчетливое представление о целях организации и прилагает все возможные усилия для их достижения.
2. СД выполняет функцию стратегического лидера, действующего с учетом ценностей НКО.
3. СД культивирует нормы добросовестной практики, отвечающие высокому общественному предназначению организации.
4. СД принимает решения, опираясь на достоверную информацию, и следит за тем, чтобы системы мониторинга и оценки рисков обеспечивали надлежащий контроль за их исполнением.
5. СД представляет собой сплоченную команду, обеспеченную всеми необходимыми знаниями, навыками и компетенциями.
6. Присутствие в составе СД всех ключевых причастных субъектов (diversity) содействует эффективной работе высшего органа и принятию взвешенных решений.
7. СД следит за тем, чтобы НКО действовала прозрачно, и была подотчетной перед своими благополучателями, партнерами и другими стейкхолдерами.

Обновление кодекса является актуальной и своевременной мерой, потому что вопросы реформирования структуры и повышения эффективности СД имеют большое значение для многих НКО. В отчете, посвященном состоянию дел в Третьем секторе, специалисты консалтинговой организации NPC говорят о том, что более половины опрошенных членов СД и лидеров НКО (59%

из 300) уже обсуждают варианты адаптации управленческих процессов к изменениям в окружающем мире (в том числе – к темпам развития цифровых технологий).[5] При этом в роли «двигателей прогресса» во многих случаях (69%) выступают исполнительные директора НКО, несущие на себе всю полноту ответственности за реализацию стратегий и качество социальных услуг. Этот факт свидетельствует в пользу того, что руководители НКО должны входить в состав СД (или, по крайней мере, иметь такую возможность), чтобы непосредственно участвовать в подготовке, обсуждении и принятии стратегических решений. Правомерность подобных ожиданий четко обозначилась в ходе прошлогодних публичных скандалов, когда общественность апеллировала к директорам НКО, требуя разъяснений относительно решений, принятых высшими руководящими органами.

Чтобы задать дальнейшим действиям некоммерческих институтов определенный вектор, правозащитный проект Advocacy Project опубликовал отчет, акцентирующий внимание НКО на унитарной управленческой структуре, которая может уравновесить интересы исполнительного звена и высшего органа посредством (a) включения в состав СД всех ключевых стейкхолдеров (diversity), и (b) наделения «неоплачиваемых» членов преимущественным правом голоса. Такие крупные организации, как гуманитарная НКО Oxfam, Грантовая программа им. Марии Кюри (Marie Curie) и Королевский национальный институт по проблемам зрения (RNIB - The Royal National Institute for the Blind) уже неоднократно заявляли о том, что недостаток свободы в вопросах организации работы СД создает для них дополнительные трудности. Однако воз и ныне там. Эксперты рассчитывают на то, что новый кодекс, с одной стороны, положительно повлияет на культуру регулирования сектора, и, с другой стороны, поможет благотворительным учреждениям оптимизировать управленческую практику и сделать значительный шаг к восстановлению общественного доверия.

Обновленный кодекс является результатом продолжительной работы межсекторной экспертной группы (cross-sector steering group), которая при поддержке фондов Clothworkers Foundation and Barrow Cadbury Trust подготовила проект документа, обсудила его с широким кругом причастных субъектов, и внесла поправки с учетом 200 полученных комментариев.

Источники:
NCVO, https://blogs.ncvo.org.uk/2017/07/13/charity-governance-code-launched-today/?_cldee=ZXZkX29hQHVyYWxzaWIucnU%3d&recipientid=contact-c3f35bb2e548e411b4e4d89d6765e198-dd292f57b8e04dda98ad9d459d404633&utm_source=ClickDimensions&utm_medium=email&utm_campaign=Charity%20governance%20code%20website%20launch&esid=99d75252-1e66-e711-811c-e0071b65dea1&urlid=8
Civil Society Media Ltd,
(1) https://www.civilsociety.co.uk/news/three-in-five-charities-have-discussed-changing-their-governance-model-finds-research.html?utm_source=Civil+Society+News+List&utm_campaign=357ea4d3b3-EMAIL_CAMPAIGN_2017_05_24&utm_medium=email&utm_term=0_26f393b813-357ea4d3b3-86508717
(2) https://www.civilsociety.co.uk/finance/time-to-think-differently-about-governance.html?utm_source=Civil+Society+News+List&utm_campaign=ee39d17b5c-EMAIL_CAMPAIGN_2017_06_12&utm_medium=email&utm_term=0_26f393b813-ee39d17b5c-86508717

X. ЛИДЕРСТВО И HR

1) ПРОГРАММНЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ – ЦЕННЫЙ АКТИВ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО ФОНДА

Центр эффективной филантропии (CEP – The Center for Effective Philanthropy; США) предлагает ознакомиться со «Сравнительным анализом ролей и обязанностей программных специалистов» (Benchmarking Program Officer Roles and Responsibilities). Составляя «портрет» столь важной для фондов категории работников, авторы документа отметили, что сотрудники программных отделов

(a) *хорошо образованы*: среди 150 респондентов (представляющих фонды с годовыми грантовыми пулами не менее 5 млн долларов) 70% имеют степень мастера или доктора, но только 16% программных специалистов (ПС) сформировали отчетливое представление о своем дальнейшем продвижении

[5] Эти и другие аспекты деятельности НКО, обсуждаемые в данном отчете, более подробно рассматриваются в статье «**Вывод профессионалов: НКО должны сделать шаг в будущее**».

по службе. По мнению вице-президента Фонда округа Сонома (The Community Foundation Sonoma County; штат Калифорния) Кэрин Демарест (Karin Demarest), эти данные говорят о том, что фонды, вероятнее всего, недооценивают риски потери образованных и мотивированных профессионалов, заслуживающих поощрения в виде карьерного роста. Проблема удержания таких сотрудников особенно актуальна для небольших фондов.

(b) *ценят свою профессию*: 92% респондентов полностью разделяют ценности и миссии своих фондов, а 94% продемонстрировали высокую степень вовлеченности и удовлетворенности своей работой. Однако многие из них (75%) пожаловались на то, что выполнение внутренних административных процедур отнимает у них слишком много времени. Подавляющее большинство (98%) опрошенных отметили, что поддержание конструктивных отношений с грантополучателями имеет определяющее значение для достижения целей фонда, и хотели бы посвящать укреплению контактов с НКО больше времени.

(c) *осведомлены о состоянии дел в НКО*: 85% ПС знают о трудностях, с которыми сталкиваются их подопечные НКО, а 79% опрошенных в свое время сами были получателями грантов. И примерно столько же ПС (75%) уверено заявляют о том, что с помощью доступных ресурсов благотворительные организации оказывают на общество максимально возможное воздействие. При этом 96% респондентов отмечают, что изучение опыта грантополучателей должно быть обязательным компонентом их профессионального развития; а 53% ПС считают, что взаимодействие с НКО должно занимать значительную часть рабочего времени. Однако тех, кому удается воплощать эти идеи на практике, оказалось совсем немного - не более 36%.

Опираясь на полученные данные, Центр CEP рекомендует фондам направить усилия на решение трех важных задачах: (1) обозначить для своих ПС реальные перспективы построения карьеры; (2) снизить внутреннюю бюрократию, упростив процедуры работы с грантами; и (3) усилить обучающие программы для ПС тренингами по измерению и оценке социальных результатов.

А что касается самих программных сотрудников, то им эксперты настоятельно рекомендуют (1) активнее общаться с НКО, (2) проявлять искренний интерес к вопросам организационного развития получателей грантов, (3) не увеличивать нагрузку, связанную с отчетностью НКО перед фондами; (4) добиваться поддержки основной деятельности НКО (general operating support) – когда это необходимо и обосновано; и (5) содействовать укреплению контактов НКО с другими донорами.

«Программные специалисты - ценнейший актив любого фонда, но до сегодняшнего дня мы не располагали достаточной информацией для его целенаправленного развития, - поясняет представитель Центра CEP Дженнифер Гликман (Jennifer Glickman). – Данное исследование [проведенное при поддержке Фонда Риты Аллен (The Rita Allen Foundation) и Фонда С.Д. Бечтеля-младшего (The S.D. Bechtel, Jr. Foundation)] позволяет подробно ознакомиться с особенностями работы сотрудников, обеспечивающих связь фондов с целевыми аудиториями, и скорректировать подходы к обучению, удержанию ПС, и эффективному применению их талантов».

Источники:
The Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/program-officers-value-strong-grantee-relationships-survey-finds?utm_campaign=news%7C2017-06-22&utm_source=pnd&utm_medium=email
The Center for Effective Philanthropy
(1) http://effectivephilanthropy.org/magnified-side-mirror/?utm_campaign=Blog%20Subscription&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=53620862&_hsenc=p2ANqtz-_7flYb_1ewf_1QcVuiolwEALs5IGqZRUdQTM_XbD3m_hg1_FdGsf0OXneM8EZylwGP04QpRxQmiPg-gKFJ5Aoax-9UiA&_hsmi=53620862
(2) http://effectivephilanthropy.org/eyes-program-officer/?utm_campaign=Blog%20Subscription&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=53349939&_hsenc=p2ANqtz-_2z0ayLFm9fIJBrRAACGMOPXJM3FdqBHlePJDTg5Nl3-A4IXuyduTftjes6rQZAj_Dg-gDLys-E0yfxFXj_aG1v_MKmw&_hsmi=53349939
(3) http://effectivephilanthropy.org/five-tips-building-strong-relationships-grantees/?utm_campaign=Blog%20Subscription&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=53448045&_hsenc=p2ANqtz-8xdMuIAysbEIU9VZkIzCAbQEty6grDJXBgYfy-DcYBrUzFhLIIkvia67vmyZeJHcdwzlgwefokO8sQvA9ALy77VYNxVA&_hsmi=53448045

XI. ПРЕОБРАЗУЮЩИЕ ИНВЕСТИЦИИ

1) ВЫВОД ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ: АППЕТИТ К ОСВОЕНИЮ ПРЕОБРАЗУЮЩИХ ИНВЕСТИЦИЙ НЕУКЛОННО РАСТЕТ

Центр по изучению эффективности НКО при Школе бизнеса Касса (Cass CCE - The Centre for Charity Effectiveness at Cass Business School; г. Лондон) предлагает ознакомиться с отчетом «Социальные инвестиции как новый инструмент финансирования благотворительных инициатив: симбиоз разума и сердца» (Social investment as a new charity finance tool: using both head and heart).

Данные, полученные в ходе онлайн опросов и собеседований с инвесторами и лидерами НКО, свидетельствуют о том, что некоммерческое сообщество в целом положительно относится к «инвестициям, содействующим преобразованию общества» (social investments). Об этом сообщили 76 из 127 опрошенных НКО (60%), и еще 17% организаций отметили, что преобразующие инвестиции (ПИ) «способны ускорить трансформацию их бизнес-моделей».

По прогнозам исследователей, в ближайшие пять лет доходы НКО от традиционного фандрайзинга могут снизиться на примерно на 11% (на 4-6 млрд фунтов стерлингов), и в этой ситуации ПИ могли бы оказаться хорошей альтернативой. Однако потенциальную отдачу от прогрессивных инвестиций видят не все: 7% респондентов высказались против ПИ, а 20% членов советов директоров НКО считают использование заемного капитала слишком рискованным делом. Многие НКО опасаются брать кредиты на обновление материальных активов и/или реализацию программ, поскольку не верят в то, что им удастся получить доходы для погашения долга.

Автор документа Марк Солвей (Mark Sloway) отмечает, что практика ПИ постепенно приживается в разных странах, но особенно активно распространяется в Европе и США. Глобальный опрос инвесторов, проведенный в 2014 году, в частности, показал, что респонденты направили в социальную сферу 10,6 млрд долларов, и в следующем году планировали увеличить объемы вложений примерно на 16%. Соединенное Королевство считается признанным лидером в сфере социальной экономики, и продолжает расширять рынок ПИ, наращивая темпы роста примерно на 20%-30% ежегодно. По данным фонда Big Society Capital («Капитал Большого общества»), количество инвестиционных сделок «британского происхождения» уже превысило 3 500, а общая стоимость таких проектов превзошла 1,5 млрд фунтов. Тем не менее, эти успехи не означают, что ПИ подходят абсолютно всем НКО. Вероятнее всего, сочетание грантов, пожертвований и преобразующих инвестиций станет для многих благотворительных институтов более реальным сценарием.

«Исследование показало, что если НКО осведомлена об особенностях и преимуществах ПИ, то этот инструмент приносит ей ощутимую пользу, - поясняет Солвей. – Поэтому одним из важных приоритетов для Cass CCE сегодня является наставничество и обучение финансовых специалистов НКО». Эти программы помогут благотворительным организациям приобрести необходимые знания и применить их для выполнения проектов, содействующих решению актуальных проблем. Самое главное, что аппетит к освоению инструментов ПИ уже пробудился, и, значит, инвестиционный рынок социальной сферы будет развиваться. А тем, кто уже «настроился на новую волну», предлагается бесплатный «Инструментарий социальных инвестиций для успешной работы» (Social Investment Tools for Success), включающий целый ряд полезных разработок.

Источники:
The City Philanthropy, http://www.cityphilanthropy.org.uk/news/%C2%A36bn-shift-charity-funding-towards-social-investment-predicts-cass
Civil Society Media Ltd, https://www.civilsociety.co.uk/news/6bn-shift-towards-social-investment-predicted.html?utm_source=Civil+Society+News+List&utm_campaign=6211ddbcb5-EMAIL_CAMPAIGN_2017_05_26&utm_medium=email&utm_term=0_26f393b813-6211ddbcb5-86508717
The Philanthropy Impact, http://www.philanthropy-impact.org/expert-opinion/growing-appetite-social-investment-and-how-charities-are-increasingly-making-it-part

2) ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ ИНВЕСТОРУ, СОДЕЙСТВУЮЩЕМУ РАЗВИТИЮ ОБЩЕСТВА

В начале июня 2017 года в Бангкоке (Таиланд) по инициативе Азиатской сети венчурной филантропии (AVPN - The Asia Venture Philanthropy Network) состоялась конференция «Сотрудничество во имя социальных преобразований» (Collaborating for Impact). Самыми обсуждаемыми темами этого ежегодного события (в котором приняли участие около 700 представителей некоммерческих, финансовых, филантропических, правительственных и консалтинговых организаций) стали перспективы применения цифровых технологий для развития общества, задачи повышения качества образования, и роль партнерской практики в деле решения комплексных социальных проблем.

В ходе обсуждения этих вопросов управляющий директор Сети Омидьяра (The Omidyar Network) Рупа Кудва (Roopa Kudva) поделилась опытом использования мобильных приложений для укрепления экосистемы малого предпринимательства в Индии, а эксперты НКО Solve Education («Образование для всех») напомнили о том, что сегодня (по данным UNESCO) 263 млн детей не посещают школы, и рассказали о программе обучения учителей и администраторов, ускоряющей процессы формирования «экономики знаний» (knowledge economy). Сеть AVPN, в свою очередь, представила новый отчет «Ландшафт преобразующих инвестиций в Азии» (The Social Investment Landscape in Asia), который продемонстрировал потенциал использования техник венчурной филантропии для вовлечения государства и бизнеса в становление социальной экономики.

В развитие этой темы президент Фонда мира Сакасавы (SPF – The Sasakawa Peace Foundation; Япония) Шуичи Оно (Shuichi Ohno) обозначил ряд факторов, которые естественным образом заставляют фонды переосмысливать подходы к распределению ресурсов. В частности, он заострил внимание на том, что (1) традиционный грантмейкинг нередко провоцирует у некоммерческих институтов «грантовую зависимость»; (2) на арене социальных преобразований появляются новые стейкхолдеры – социальные предприятия, социально ориентированные компании и т.д.; и (3) глобальный финансовый рынок претерпевает значительные изменения. Делегаты конференции согласились с тем, что эти обстоятельства являются главными движущими силами инвестиционной практики нового типа, и отметили, что высокорисковые инвестиции в проверку инноваций нередко становятся основанием для создания долгосрочных государственно-частных партнерств. Вместе с тем, они также признали, что потребность в грантах (обеспечивающих игрокам социальной сферы относительную свободу действий и выполняющих роль «терпеливого капитала») пока никто не отменял.

Сочетание заемного капитала с грантами открывает хорошие возможности для насыщения рынка социальных услуг необходимыми ресурсами и укрепления компетенций получателей поддержки. При этом держателям и операторам капитала следует исходить из того, что (1) образовательные инициативы должны строиться на диалоге учебных заведений с родителями, детьми и семьями; (2) высокотехнологичные проекты должны получать достаточное финансирование и предусматривать подготовку компетентных специалистов; и (3) инклюзивные схемы – учитывающие запросы людей разного возраста и статуса - должны быть фундаментом любой социально ориентированной практики.

Источники: Alliance magazine
(1) http://www.alliancemagazine.org/conf-report/social-investment-asia-philanthropys-new-venture/?ct=t(1504_New_month_subscribers4_1_2015)&mc_cid=28036cf10b&mc_eid=9cbaacd7b8
(2) http://www.alliancemagazine.org/blog/avpn-2017-bigger-broader-roll/?ct=t(1504_New_month_subscribers4_1_2015)&mc_cid=28036cf10b&mc_eid=9cbaacd7b8

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

ОЦЕНКА ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ О ТИРАЖИРОВАНИИ УСПЕШНОГО ОПЫТА

Проведение оценки в соответствии с принципами научной объективности и строгости (rigorous scientific evaluations) является для глобальных инициатив борьбы с бедностью достаточно новой практикой, и вызывает у субъектов национального и международного уровня много вопросов. Участники нормотворческого процесса, в частности, полагают, что исследования, генерирующие «доказательную информацию» (evidence) для принятия решений, не дают ответа на вопрос о перспективах применения успешного опыта в новых контекстах. Так, в 2013 году правительство Руанды заинтересовалось результатами оценки кенийской программы «Риски общения с сахарным дядюшкой» (Sugar Daddies Risk Awareness), нацеленной на предотвращение распространения ВИЧ-инфекции посредством просвещения юных девушек об опасности связей со взрослыми мужчинами. Рандомизированное контролируемое исследование (РКИ / RCT - randomized controlled trial) показало, что в течение 12 месяцев после демонстрации 10-минутного разъяснительного видео показатель возникновения беременности у девочек-подростков вследствие контактов с представителями группы риска (мужчинами в возрасте) снизился более чем на 60%. Столь значительный социальный эффект произвел должное впечатление, однако официальные лица Руанды желали знать, будет ли результат таким же в новых условиях; и не нужно ли провести еще один эксперимент, но теперь уже в Руанде.

Чтобы внести ясность относительно того, что дает «оценка социальной эффективности с научным подходом» (rigorous impact evaluations), и на какие вопросы она отвечает, лидеры двух авторитетных исследовательских институтов - Лаборатории Абдула Латифа Джамиля по поддержке инициатив в сфере предотвращения бедности (J-PAL - The Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab; США) и НКО «Инновации для искоренения бедности» (IPA - The Innovations for Poverty Action; США) – рассказали о типичных заблуждениях потенциальных потребителей данных, и, затем, предложили обзор оценочной концепции, позволяющей откликнуться на широкий спектр информационных запросов.

- *Проблема некорректной постановки вопросов*. Прежде всего, эксперты отметили, что «разработку социально-экономической политики на основе доказательств» (evidence-based policy making) нередко тормозят ошибочные представления, которые, как правило, находят выражение в четырех вопросах:
  1. *Верно ли то, что польза результатов исследования ограничивается той территорией, где проводилась оценка?* Как поведут себя люди в той или иной стране предсказать очень сложно. Однако цель социальных наук как раз заключаются в том, чтобы определять общие установки, которые можно использовать в процессе подготовки новой политики для любой территории. Поэтому лучшие оценки всегда включают общие заключения о поведенческих моделях и/или динамике/характере их изменений.
  2. *Стоит ли ориентироваться только на те доказательства, которые были получены на «своей» территории?* Местные данные имеют большое значение, однако было бы неправильно принимать решения, игнорирующие достижения и опыт сопредельных регионов и международного сообщества. Очень важно научиться толковать и сочетать сведения, поступающие из разных источников.
  3. *Является ли обязательной «местная» рандимизированная оценка, если вопрос стоит о тиражировании опыта другой территории?* Исследования, проведенные для глобальных инициатив, можно использовать в качестве поставщиков новых идей. Что касается «местной» оценки, то она в некоторых случаях бывает нелишней, но если, например, практика хорошо показала себя в нескольких странах с низкими и средними уровнями дохода, то тратить ограниченные ресурсы на дополнительное РКИ, видимо, не стоит.
  4. *Сколько раз нужно тестировать одну и ту же политику или программу в разных контекстах, прежде чем приступать к ее распространению в широких масштабах?* Информация о том, как работает программа в разных условиях, безусловно, полезна, но принимать в расчет только результаты похожих оценок было бы неправильно, поскольку существует множество других сведений, которые следует учитывать в ходе обсуждения новых политик.

- *Ориентация на механизмы*. Четыре перечисленных вопроса, ставшие препятствием для запуска кенийской программы в Руанде, отвлекли участников дискуссии от самого главного – от механизма преобразования поведенческой модели. Уделяя внимание механизмам, разработчики политик получают несколько преимуществ. Во-первых, они фокусируются на самых важных данных, которые поясняют, почему люди реагируют на вмешательства тем или иным образом. Во-вторых, формируя обобщенное представление о поведенческой мотивации, они могут использовать эти знания в рамках других программ. И, в-третьих, понимая механику изменений, они могут точно сказать, какие именно местные данные нужны для адаптации модели к новом условиям.
- *Концепция генерализуемости* (The Generalizability Framework).[6] С ее помощью команда J-PAL успешно интегрирует различные виды доказательств, которые формируются в ходе разных рандомизированных оценок социальных программ. Чтобы понять, как работает концепция, стоит вспомнить о дилеммах принятия решений. Например, Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ / The World Health Organization) отмечает, что улучшив показатели иммунизации, человечество увеличит количество спасенных жизней на 1,5 миллиона. Исследование, проведенное в Индии, установило, что услуги по вакцинации на базе передвижных клиник вкупе со стимулами для родителей повысили показатель с 6% до 39%. И тут возникает вопрос: будет ли этот подход также эффективен в Сьерра-Леоне (где смертность детей в возрасте до пяти лет является одной из самых высоких в мире) или, скажем, в городских округах Пакистана? Если механизм преобразований в рамках данной программы неизвестен, то можно поинтересоваться результатами оценок, которые уже пытались установить связи между созданием стимулов для целевых аудиторий и динамикой показателей иммунизации. И если в итоге мы найдем лишь одну оценку, посвященную данному вопросу, то сделаем вывод, что доказательная база программы слабовата. Тем не менее, проверяя различные параметры теории, на которую опирается инициатива, нужно всегда иметь в виду, что доказательной информации, указывающей на существование связи, всегда намного больше, чем может показаться на первый взгляд. Поэтому работа по применению концепции осуществляется в несколько шагов, каждый из которых посвящен поиску ответа на конкретный вопрос:
  - *Шаг 1. На какую теорию опирается программа?* Исследование в Индии исходило из того, что родители «желают» вакцинировать своих детей (или, как минимум, «не возражают» против этого). Однако их готовность соблюдать график прививок оказалась весьма чувствительной даже к очень незначительным изменениям размера затрат на доставку детей в клиники. Это значит, что сведения о влиянии стоимости услуг на поведение людей имеют большое значение для тех, кто поддерживает и выполняет программу.

Концепция генерализуемости: стимулы к иммунизации				
Стимулы, предлагаемые программой иммунизации →	**Местные условия →**	**Общие выводы относительно поведения →**	**Меры, предпринимаемые на местах →**	**Достигнутое увеличение показателя иммунизации**
	Родители хотят вакцинировать детей. Родители имеют доступ к клиникам. Провайдер предоставляет услуги в достаточном объеме. Полный график прививок тщательно продуман.	Риск «пере-вакцинации» минимален. Родители не соблюдают или отстают от графика вакцинации. Родители чутко реагируют на стоимость профилактических услуг.	Для клиник разработана система стимулов. Родители получают стимулы.	

[6] Генерализуемость - возможность распространения результатов анализа ограниченного числа случаев (признаков) на большее количество случаев (признаков).

- *Шаг 2. Способствуют ли местные условия применению данной теории?* Лаборатория J-PAL взаимодействует с органами власти в Сьерра-Леоне, Индии и Пакистане. Чтобы понять, смогут ли клиники работать в оптимальном режиме, и будут ли поставки вакцины стабильными, эксперты изучили прядок работы местных учреждений, а также проанализировали официальные сведения, которые, затем, были сопоставлены с данными других стран.
- *Шаг 3. Насколько убедительны доказательства поведенческих изменений?* Исследования, проведенные в разное время во всему миру, уже получили достаточный объем сведений о том, что даже самые минимальные стимулы заметно повышают полезную отдачу от профилактических мероприятий.
- *Шаг 4. Какие данные свидетельствуют о том, что предлагаемые меры могут быть реализованы в новых условиях?* Поведенческая экономическая теория сообщает о том, что люди более остро реагируют на повышение цен на профилактические услуги, чем на увеличение затрат на экстренную медицину. Соответственно, если местные власти больше ориентированы на поддержку экстренных служб, то запуск программы иммунизации в данной местности может оказаться рискованным.

- *Из Кении в Руанду*. В отдельных случаях некоторые этапы концепции можно пропустить. Например, чтобы уверенно рассуждать о том, что кенийская программа подходит для Руанды, экспертам J-Pal оказалось достаточно двух шагов:
  - *Шаг 1*. Теория, на которой строилась просветительская инициатива в Кении, заключалась в следующем: находясь в отношениях со взрослыми мужчинами, девочки рассчитывали на материальную выгоду, а беременность делала их покровителей более щедрыми. Однако подобные связи выглядели привлекательными только потому, что девочки не знали о том, что мужчины в возрасте намного чаще являются носителями ВИЧ-инфекции, чем молодые люди.
  - *Шаг 2*. На данном этапе требовалось выяснить, насколько кенийская программа согласуется с особенностями Руанды. И это был не праздный вопрос, потому что Руанда не располагала официальной информацией о потенциальных рисках. Оценщики собрали необходимые сведения всего за две недели, и убедились в том, что девочки были не только осведомлены об опасности, но даже преувеличивали ее масштабы. Соответственно, кенийская модель могла лишь усилить воздействие на целевую аудиторию, и посодействовать получению более значительного социального эффекта. Примечательным обстоятельством в данной ситуации является то, что получение необходимых доказательств не потребовало проведения рандомизированных контролируемых исследований. Наблюдений и собеседований оказалось достаточно.

- *Из Индии в Чикаго*. Знания о механизмах воздействия на целевые аудитории позволяют транслировать успешный опыт на новые территории. В Чикаго стартовала программа индивидуального тьюторинга, которая помогла отстающим старшеклассникам не только наверстать упущенное, но и заметно повысить успеваемость. Источниками этой идеи стали квази-экспериментальные исследования, проведенные в Индии и Кении, чьи местные контексты были несопоставимы с положением дел в Техасе. Однако проблема была у всех общая: образовательные программы не давали простора для индивидуальной работы с учащимися. Найти решение помогла еще одна оценка, которая подсказала, что ситуацию может исправить дополнительное обучение учителей.

Приведенные примеры из оценочной практики говорят о том, что забота о погружении в местный контекст иногда бывает чрезмерной, а научные оценки воспринимаются как неоправданные вложения. Предлагая использовать разные способы получения доказательств, концепция генерализуемости приводит интересы всех причастных субъектов к общему знаменателю, и открывает возможности для проверки новых моделей и применения лучшего опыта в широких масштабах в разных контекстах.

Источник: The Stanford Social Innovation Review, https://ssir.org/articles/entry/the_generalizability_puzzle