



Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 1 (75), март 2018 г.

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



СОДЕРЖАНИЕ

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА	3
1) Что было - что будет: мнения экспертов	3
2) Благотворительность на разных континентах.....	3
3) Европейская филантропия: день сегодняшний	4
II. GR	5
1) Правительство и гражданское общество: новый этап взаимоотношений	5
2) О чем умолчал реестр государственных грантов.....	6
3) Госуслуги в некоммерческом исполнении – это хорошо или плохо?	6
III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	7
1) Бизнес глазами американцев и нюансы КСО в 2018 году.....	7
IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ	7
1) Прозрачность 2017-2018: взгляд в прошлое и будущее	7
2) Полезные эксперименты: грантмейкинг может учитывать мнения стейкхолдеров	8
3) Финансовая и налоговая отчетность: надежды и разочарования британских НКО	8
V. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ	9
1) Аудит грантов: полезные советы для фондов	9
VI. СТРАТЕГИИ	10
1) Филантропия сотрудничества: воздействие на общество совместными усилиями.....	10
2) Стратегии фондов: бурные дискуссии	10
3) Интересы коренных жителей – важный приоритет австралийской филантропии.....	11
VII. ФИНАНСЫ И ФАНДРАЙЗИНГ	12
1) Вывод исследования: финансовый стресс – неизменное состояние социальных НКО	12
2) Коллективные пожертвования в США: особенности и вклад в развитие общества	12
3) Уникальное исследование: портрет британского фандрайзера	13
VIII. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И КОММУНИКАЦИИ	14
1) Цифровые технологии в НКО: основные выводы участников конференции	14
2) Напутствие для НКО: доноры должны быть активными.....	14
IX. УПРАВЛЕНИЕ	15
1) Некоммерческие советы директоров: результаты большого исследования	15
X. ЛИДЕРСТВО И HR	16
1) Лидерство – важный фактор социальных преобразований.....	16
XI. СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ	17
1) Перспективы социального предпринимательства в Азии	17

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) ЧТО БЫЛО - ЧТО БУДЕТ: МНЕНИЯ ЭКСПЕРТОВ



2017 год уходит в прошлое, а 2018-ый вступил в свои права. Американское издание Nonprofit Quarterly подводит итоги и делится прогнозами на ближайшее будущее. Обозреватели отмечают, что в минувшем году на фоне бурных политических событий в США начали спонтанно формироваться партнерские инициативы, нацеленные на защиту интересов этнических групп и прав человека, а темы равенства, инклюзивности и неприятия дискриминации заняли в дискуссионной повестке дня главенствующее место. [СМИ](#) активно проводили журналистские расследования и чувствовали себя органичной частью гражданского общества, а НКО, которые активно боролись за свое будущее, на волне виртуальной популярности привлекли значительные ресурсы. Так, Американский союз защиты гражданских свобод (ACLU – The American Civil Liberties Union) всего за одни выходные собрал [24 млн долларов](#), а НКО «Планирование семьи» (Planned Parenthood) получила [80 000 пожертвований](#) в течение трех дней. Доноры стали менее зависимы от посредников, а способ поддержки НКО через создание «именных фондов» (DAFs - donor-advised funds) привлек внимание не только благотворителей, но и законодателей, которые решили, что деятельность DAFs пора «подрегулировать».

Что касается дальнейшего развития событий, то, по мнению экспертов, в 2018 году гражданскому обществу США придется усилить свою правозащитную деятельность. И для этого есть множество оснований: новый регламент налогового контроля в отношении благотворительных налоговых вычетов отрицательно скажется на практике предоставления долгосрочных грантов на «развитие потенциала» НКО; федеральное финансирование программ, поддерживающих уязвимые группы населения, заметно сократится; а отсутствие единства на политическом Олимпе будет сдерживать решение множества вопросов, имеющих для НКО-сектора жизненно важное значение.

В этой сложной обстановке малые и средние НКО будут стремиться к разумной экономии и сотрудничеству, и, в частности, начнут активнее осваивать модель, которую г-н Ву Ле (Vu Le), глава Корпуса активистов долины Рейнер (RVC – [The Rainier Valley Corps](#); г. Сиэтл), назвал «Альянсом местных инициатив» (The Community Alliance). Суть альянсов заключается в том, что небольшие НКО создают общие «бэк-офисы», которые ведут бухгалтерию, занимаются кадровым учетом, подготовкой финансовой отчетности, фандрайзингом и т.д. Такой подход к делу позволяет местным инициативам концентрировать усилия на выполнении социально значимых миссий, поиске партнеров и решении актуальных проблем. Данную концепцию уже осваивают «зонтичные» и консалтинговые организации в Массачусетсе ([TSNE MissionWorks](#)), Калифорнии ([Community Partners](#)) и в ряде других штатов. Ценность альянсов заключается в том, что они способствуют развитию коллективных подходов к преобразованию общества и формированию общих финансовых пулов для поддержки конкретных сегментов деятельности или программ.

Корпорации тоже не останутся в стороне от общих волнений – рейтинговые агентства и институциональные инвесторы, заинтересованные в улучшении экономических, социальных и управленческих показателей бизнеса (ЭСУ), будут настаивать на активном противодействии климатическим изменениям и развитии местных сообществ - даже если Вашингтон обозначит другие приоритеты.

Источник: [The Nonprofit Quarterly](#)

2) БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ НА РАЗНЫХ КОНТИНЕНТАХ

В очередном годовом отчете «Мировые тенденции в сфере благотворительности – 2017» ([The 2017 Global Trends in Giving Report](#)), подготовленном по итогам опроса более 4 000 доноров, рассматриваются вопросы, касающиеся предпочтений, идеологии и добровольческих интенций благотворителей, проживающих на шести континентах. Авторы документа сообщают о том, что в *Африке* пятая часть всех пожертвований (20%) формируется за счет социальной рекламы в популярном приложении WhatsApp; в *Азии* более половины благотворительных ресурсов (57%) привлекаются в периоды главных религиозных праздников трех основных конфессий; в *Австралии и Океании* представители «поколения Z» (Gen Z - люди, родившиеся после 2000 года) поддерживают добрые дела чаще, чем в других регионах; в *Европе* граждане делают щедрые финансовые взносы, но к личному участию в жизни любимых НКО особо не стремятся; в *Северной*

Америке аудитория доноров преимущественно состоит из женщин (75%), а в Южной Америке – в силу незначительного религиозного разнообразия – донорами в основном являются христиане (96%). Таковы региональные особенности благотворительной практики, а общие выводы – применимые ко всем территориям, исследователи сформулировали следующим образом:

- Почти половина доноров (45%) поддерживают инициативы за пределами своей страны.
- Главными «вдохновителями» онлайн пожертвований являются рассылки в социальных сетях (об этом сообщили 42% респондентов), и особенно в Фейсбуке (62%).
- 57% опрошенных впервые узнали о возможностях поддержки НКО из электронных писем.
- Более 50% респондентов используют для перевода средств мобильные приложения, и участвуют в фандрайзинговых кампаниях, которые проводят их друзья и близкие.
- Либеральные доноры чаще всего финансируют инициативы в сфере прав человека и социальной справедливости, а консерваторы (и, в том числе, бэби-бумеры - послевоенное поколение) уделяют больше внимания религии и духовному развитию. При этом самыми популярными остаются программы для детей и молодежи, а борьба за мир и профилактика насилия привлекает наименьшее число сторонников.
- 67% респондентов имеют опыт добровольческой работы в НКО, и 97% людей в этой группе впоследствии оказывают «своим» организациям финансовую помощь.

Эксперты отмечают, что подавляющее большинство опрошенных доноров (а) доверяют некоммерческим организациям, (б) считают их главной движущей силой общественного развития, и (с) получают от своей благотворительной деятельности положительные эмоции - об этом поведали 96%, 92% и 91% респондентов соответственно.

Исследование проведено командой американского информационного ресурса Nonprofit Tech for Good (США) по заказу Реестра публичных интересов ([The Public Interest Registry](#); США) – некоммерческой виртуальной площадки, объединяющей разных игроков для совместного решения социальных проблем.

Источник: [The Nonprofit Tech for Good](#)

3) ЕВРОПЕЙСКАЯ ФИЛАНТРОПИЯ: ДЕНЬ СЕГОДНЯШНИЙ



В Европе существуют четыре модели филантропии, которые значительно отличаются друг от друга: (1) *англосаксонская*, которая строится на том, что организации гражданского общества (ОГО) должны «уравновешивать» интенции официальной власти, (2) *рейнская* (западно-европейская), которая, напротив, приветствует «социальный корпоративизм» (social corporatism), означающий, что государство может выступать в роли заказчика важных для общества услуг, (3) *латинская* (средиземноморская), в которой благотворительность находится в ведении церкви, а оказание услуг – в зоне полномочий государства, и (4) *скандинавская*, основанная на высоком уровне благосостояния страны и сильной традиции добровольчества. В условиях недостатка точных официальных данных и разнообразия, проистекающего из культурных особенностей наций, оценивать состояние филантропии такого обширного региона очень сложно. Тем не менее, ученым удалось рассмотреть европейскую филантропию по нескольким общим параметрам:

- *Индивидуальная филантропия*. Согласно данным Фонда Франции (Fondation de France), в 2014 году граждане 10 стран пожертвовали на добрые дела 24 млрд евро. Основная часть этой суммы сложилась из показателей Великобритании (11,5 млрд) и Германии (4 млрд), а на последнем месте оказалась Испания (574 млн). Что касается предпочтений, то германцы, бельгийцы и швейцарцы чаще всего поддерживали международные и гуманитарные инициативы, французы и испанцы – программы для нуждающихся, а голландцы и британцы – здравоохранение.
- *Фонды*. Согласно данным Европейской сети доноров и фондов (DAFNE – The Donors and Foundations Networks in Europe), на территории Евросоюза в 2015 году действовало примерно 148 000 фондов. Общая стоимость их активов составляла 433 млрд евро, а объем расходов – 60 млрд. Больше всего фондов оказалось в Германии (свыше 20 000), а в других странах – в среднем по 10 000 «фондов социального обеспечения» (public benefit foundations), имеющих в разных юрисдикциях разное толкование. Фонды не являются для Европы чем-то новым, но эта форма организованной филантропии стала стремительно развиваться в последние 20-30 лет.

- **Корпоративная благотворительность.** Многие европейские компании настроены на созидательный лад. Их корпоративные фонды (КФ) поддерживают разные инициативы, но, тем не менее, стремятся держаться в сфере интересов бизнеса. Благодаря такому подходу интеллектуальные ресурсы компаний активно используются в работе фондов. Кроме того, по мере эволюции «корпоративной социальной ответственности» (КСО) деятельность КФ вышла за рамки традиционного распределения грантов. Теперь оказание помощи благополучателям осуществляется в виде безвозмездных услуг, экспертных знаний или технической поддержки.

Следует отметить, что рецессия и миграционный кризис отрицательно сказались на благотворительности испанцев, итальянцев и греков, но зато фонды южных стран ЕС взяли за дело с удвоенной силой. И сейчас Европа активно осваивает возможности «венчурной филантропии» (Venture philanthropy), стимулирующей инновационную деятельность; «инвестиций в преобразование общества» (Impact investing), позволяющих получать как социальные, так и финансовые результаты; и «трансграничной благотворительности» (Cross-border giving), необходимой для решения задач, имеющих значение для всех членов Евросоюза.

Источник: [Alliance magazine](#)

II. GR

1) ПРАВИТЕЛЬСТВО И ГРАЖДАНСКОЕ ОБЩЕСТВО: НОВЫЙ ЭТАП ВЗАИМООТНОШЕНИЙ



В конце 2017 года в британской Палате Общин состоялось важное событие: секретарь по культуре Карен Брэдли (Karen Bradley) объявила о намерении правительства разработать новую Стратегию сотрудничества с гражданским обществом (The Civil Society Strategy). Цель данного проекта – мобилизовать существующие ресурсы и экспертные знания для решения актуальных проблем, и повысить отдачу от инвестиций в социальные преобразования. Инициативу возглавит Отдел по делам гражданского общества (The Office for Civil Society), а его главным помощником и координатором

межведомственной коммуникации станет Департамент по делам сообществ и муниципального управления (The Department for Communities and Local Government). В 2018 году будут организованы широкие слушания, в ходе которых планируется выяснить основные трудности, с которыми сегодня сталкивается Третий сектор, а также подумать о том, как на эти вызовы сможет откликнуться новая стратегия. «Однако для начала государственные структуры, которые взаимодействуют с НКО в тех или иных отраслях, должны наладить диалог между собой, и выработать единые стандарты коммуникации, которые помогут установить с благотворительными институтами конструктивные отношения» - отметила министр по делам гражданского общества Трейси Крауч (Tracey Crouch). Анализ информации, полученной в ходе слушаний, и последующая публикация выводов и рекомендаций запланированы на 2019 год. Также, г-жа Крауч (Tracey Crouch) заострила внимание на том, что участвовать в создании нового документа будут не только официально зарегистрированные НКО, но также представители сообществ и частные лица, которые разделяют и поддерживают идею построения «единого общества ответственных граждан» (shared society), озвученную премьер-министром Терезой Мэй (Theresa May) в 2017 году.

Столь важные заявления высокого уровня не оставили равнодушными некоммерческое сообщество и сразу же привели в движение его экспертные ресурсы. О своей готовности включиться в работу уже сообщили основные инфраструктурные организации сектора и целый ряд известных консалтинговых учреждений. Оценивая значение правительственной инициативы, директор по добровольческим программам Национального совета добровольных объединений (NCVO) Карл Уальдинг (Carl Wilding) пояснил, что стремление государства к нормализации отношений с гражданским обществом создает благоприятную почву для совместных действий и появления партнерских программ. А представитель CFG (The Charity Finance Group/«Финансы НКО») Эндрю О'Брайен (Andrew O'Brien) напомнил о том, что стратегию не мешало бы подкрепить финансами. В целом, лидеры Третьего сектора рассчитывают на то, что в процессе создания документа НКО и представители власти смогут прийти к некоторому взаимопониманию, которое позволит расширить спектр возможностей для государственно-некоммерческих партнерств (которые сегодня преимущественно действуют в таких сферах, как здравоохранение, трудоустройство, криминальная юстиция и жилищная политика) и укрепит позиции НКО в глазах общественности, СМИ и доноров.

Источники: [Civil Society Media Ltd](#)

2) О ЧЕМ УМОЛЧАЛ РЕЕСТР ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАНТОВ



Британский Третий сектор активно обсуждает появление Информационного сервиса правительственных грантов (GGIS - The Government Grant Information Service). С помощью данного ресурса государство рассчитывает улучшить систему контроля за распределением бюджетных ресурсов; сделать сведения о поддержанных проектах более прозрачными; наладить межведомственный обмен информацией («кто», «где», «когда» и «на что» предоставил гранты); и в итоге повысить эффективность бюджетных инвестиций в социальную сферу. Однако, по мнению обозревателей интернет-издания Civil Society Media (г. Лондон), новый ресурс не слишком отличается от прежних реестров, появившихся в феврале 2016 года и включающих данные за 2014 и 2015 гг. Два года назад сведения департаментов оказались слишком разнородными и неподходящими для сравнительного анализа. И за прошедший период ситуация существенно не изменилась: искать информацию все так же неудобно, и все так же невозможно найти ответы на простые, но важные вопросы - Какие суммы распределили разные департаменты? И как выглядит статистика грантов в разбивке по типам организаций-благополучателей? В новой системе GGIS сведения о грантах предоставляются по форме, разработанной специалистами благотворительной организации 360Giving, которая активно пропагандирует прозрачность в сфере грантмейкинга. Однако некоторые департаменты заполнили не все поля, и результаты обработки данных по-прежнему содержат большие погрешности. Хорошие новости заключаются в том, что обновленный GGIS позволяет сортировать сведения по нескольким категориям грантов и содержит ряд других полезных опций. Это значит, что в следующем году, когда вся информация будет внесена корректно, аналитики получают полноценные данные, и, возможно, узнают о том, что государство поддерживает некоммерческий сектор намного щедрее, чем выглядит сейчас.

Источник: [Civil Society Media Ltd](#)

3) ГОСУСЛУГИ В НЕКОММЕРЧЕСКОМ ИСПОЛНЕНИИ – ЭТО ХОРОШО ИЛИ ПЛОХО?

Консалтинговая организация nfpSynergy (г. Лондон) провела онлайн опрос британских граждан и опубликовала отчет, который дает развернутый ответ на актуальный вопрос - «Считает ли общество допустимым, когда НКО оказывают услуги по заказу государства?» ([Do the public think it is acceptable for charities to provide public services for the government?](#)). По итогам анализа результатов и сопоставления данных с аналогичными сведениями за 2009 год были сделаны следующие выводы:

- В период с 2009 по 2017 гг. энтузиазм общества в отношении массового «делегирования» социально значимых услуг Третьему сектору несколько поубавился: доля тех, кто одобряет усиление позиций НКО в данной нише сократилась с 56% до 41%.
- Выбирая между частными компаниями и благотворительными организациями, люди отдают предпочтение некоммерческим провайдером услуг: 53% против 35% в пользу НКО.
- Факт работы НКО по госконтрактам не оказывает отрицательного воздействия на благотворительные интенции британцев: более половины респондентов (65%) сообщили о том, что информация о бюджетном финансировании НКО не является основанием для сокращения размера пожертвований; и только 16% опрошенных сочли, что в подобных случаях частная поддержка должна быть немного скромнее. Но если государственные средства являются *основным* доходом НКО, то число лояльных доноров заметно уменьшается - не превосходит 42%.
- Участники опроса уверены в том, что государство должно увеличить финансовые вливания во все сегменты социальной сферы, кроме «внешней помощи», которая, по мнению большинства, и так получает львиную долю бюджетных средств.

В целом можно сказать, что отношение общества к передаче госуслуг «в добрые руки» НКО пока не обрело четких очертаний, но, тем не менее, схема работы «по заказу» в обмен на бюджетные деньги считается приемлемой для большинства британских граждан. Это значит, что благотворительные организации могут обращаться за поддержкой государства, не рискуя потерять частных доноров. Однако будет нелишним, если в структуре финансовых поступлений НКО будет наблюдаться разумный баланс бюджетных и внебюджетных доходов.

Источник: [Civil Society Media Ltd](#)

III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

1) БИЗНЕС ГЛАЗАМИ АМЕРИКАНЦЕВ И НЮАНСЫ КСО В 2018 ГОДУ



Опрос американцев, проведенный рейтинговым агентством [JUST Capital](#) в 2017 году, свидетельствует о том, что сотрудники корпораций не особо доверяют своим работодателям: об этом сообщили 62% из 10 000 респондентов. Люди считают, что бизнес ставит во главу угла интересы акционеров, пренебрегая потребностями других стейкхолдеров – работников и местных сообществ (69%). Заботу и внимание к своим запросам ощутили только 9% опрошенных. Авторы отчета «Дорожная карта для корпоративной Америки» ([Roadmap for Corporate America](#)) также отмечают, что граждане США хотят получать за свой труд «справедливое» вознаграждение, и работать не в «какой-нибудь», а в настоящей «добросовестной» компании – пусть даже за более скромную зарплату (79%). При этом большинство респондентов (85%) согласны приобретать продукцию «добросовестного» производителя по более высокой цене. Эти цифры означают, что понятие «корпоративной социальной ответственности» (КСО) больше не является чем-то эфемерным, и обретает в сознании людей четкие очертания. И чтобы мир корпораций смог достойно откликнуться на ожидания граждан, цифровая платформа [DoTopia](#), поделилась наблюдениями и советами, которые направят инициативы КСО в нужное русло:

- Программы «благотворительности на рабочем месте» (workplace giving) усиливают чувство «причастности сотрудников» к делам корпорации (employee engagement). В период политических разногласий - когда каждый человек делает выбор в пользу тех или иных идей - очень важно, чтобы данные инициативы учитывали индивидуальные ожидания всех работников. И чтобы оставаться «объективным и справедливым», работодатель должен спрашивать у людей об их предпочтениях и формировать адекватные предложения.
- «Поколение Z» (Gen Z - люди, родившиеся после 2000 года), оказалось весьма многочисленным и таким же требовательным, как «поколение Y» («миллениалы»). Представители Gen Z охотно трудоустраиваются в социально ответственные компании, и настаивают на том, чтобы бизнес содействовал развитию общества. Это значит, что хорошие социальные показатели компании могут привлечь не только прогрессивных инвесторов, но и перспективных сотрудников.
- Цели устойчивого развития на период до 2030 года (ЦУР), были утверждены мировыми лидерами еще в сентябре 2015 года, но, согласно данным агентства Commit!Forum, получили публичное одобрение только от 38% компаний, входящих в индекс Fortune 50. Хочется верить, что к концу 2018 года число корпораций, учитывающих ЦУР в своих бизнес-стратегиях, возрастет в несколько раз. Тем более что в этом есть реальная выгода: если обогатить эти стратегии социально-ориентированными маркетинговыми кампаниями (СОМ), то можно улучшить репутацию организации в глазах общественности, и существенно расширить круг потребителей, среди которых обязательно окажутся и собственные сотрудники.

Эксперты считают, что политика КСО, разработанная с учетом этих обстоятельств и тенденций может стать реальным шагом к укреплению взаимопонимания с работниками и построению конструктивных отношений с партнерами, инвесторами и местными сообществами.

Источник: [For Momentum](#)

IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

1) ПРОЗРАЧНОСТЬ 2017-2018: ВЗГЛЯД В ПРОШЛОЕ И БУДУЩЕЕ

Анализируя практику фондов в 2017 году, директор по инициативам в сфере прозрачности Центра фондов (FC - The Foundation Center; США) Дженет Камарена (Janet Camarena) обратила внимание на заметное укрепление культуры открытости и сотрудничества, и обозначила ряд тенденций, которые усилятся в 2018 году:

- Многие фонды решили сблизить свои приоритеты с Целями устойчивого развития (ЦУР, известными также как «Цели мирового сообщества на период до 2030 года»), стали активнее искать единомышленников, формировать общие показатели эффективности, и публиковать информацию о содействии достижению ЦУР.

- В блогах и отчетах грантмейкеров стали чаще обсуждаться допущенные ошибки и «уроки», позволяющие коллегам своевременно корректировать стратегии и тактики.
- Призыв к открытости, озвученный американскими фондами, получил отклик в других странах. Самыми «отзывчивыми» оказались филантропические ассоциации Бразилии и Новой Зеландии, которые предложили своим членам инструмент самооценки прозрачности, созданный по образцу и подобию анкеты ФС «У кого стеклянные карманы?» ([Who Has Glass Pockets?](#)).
- Прозрачность становится неотъемлемой частью культуры эффективного грантмейкинга. Фонды раскрывают информацию не только (и не столько) для улучшения имиджа, но, в большей степени, для получения значительных социальных результатов.
- В апреле 2017 года появился [GrantAdvisor.org](#) – новый ресурс, с помощью которого фонды узнают о том, «что» на самом деле думают об их работе ключевые стейкхолдеры. Эта новинка набрала популярность так быстро, что теперь даже трудно представить, что совсем недавно такой возможности просто не было.
- 2017-й стал первым годом, когда формы налоговой отчетности 990 были представлены в электронном виде в полном объеме. Отныне журналисты, ученые и другие заинтересованные пользователи смогут агрегировать и сопоставить актуальные данные, выявлять связи между различными инициативами и происходящими изменениями, и делиться выводами с общественностью и участниками социальных преобразований.

По мнению г-жи Камарена, главное изменение заключается в том, что фонды, привыкшие «отдавать микрофон» своим благополучателям и держаться в тени, стали чаще высказывать свое мнение, объединяться в коалиции и публиковать открытые письма. Это значит, что институты филантропии становятся активными игроками общественного развития, готовыми раскрывать свою информацию, развивать конструктивный диалог со стейкхолдерами, и искать эффективные подходы к решению социальных проблем.

Источник: [Glasspockets – Transparency Talk](#)

2) ПОЛЕЗНЫЕ ЭКСПЕРИМЕНТЫ: ГРАНТМЕЙКИНГ МОЖЕТ УЧИТЫВАТЬ МНЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ



Общественность ждет от фондов большей прозрачности и подотчетности. Данный вызов становится стимулом для построения эффективной коммуникации с благополучателями и другими причастными сторонами. Отчет «Грантмейкинг, основанный на участии стейкхолдеров: время пришло?» (Participatory Grantmaking: Has Its Time Come?), подготовленный по заказу Фонда Форда (The Ford Foundation), сообщает о том, что за последние 20 лет многие фонды накопили достаточный опыт

конструктивного взаимодействия с разными целевыми группами, однако барьеры на пути к подлинной открытости пока сохраняются. Это законодательные ограничения, риск конфликта интересов в частных фондах, потребности в обновлении организационной культуры грантмейкеров, сложности применения «совещательного принципа» (participatory principle) в инвестиционных схемах, и отсутствие единого представления о показателях и способах подтверждения «гибких» социальных результатов. Авторы документа предлагают фондам воспользоваться схемой, которая подскажет, как наладить процессы обмена информацией и построить конструктивный диалог с ключевыми стейкхолдерами на этапе рассмотрения заявок и после подписания договоров о гранте. «Грантмейкеры, которые совещаются с представителями своих целевых аудиторий, хорошо осведомлены о существующих проблемах, но они также знают о том, что эти трудности можно преодолеть, если последовательно двигаться вперед небольшими шагами, - поясняют эксперты. – Самое главное, не стоит забывать о том, что если общение не имеет конкретной цели, то «совещание» может оказаться одноразовой акцией, и его результаты в скором времени исчезнут и забудутся».

Источник: [The Philanthropy News Digest](#)

3) ФИНАНСОВАЯ И НАЛОГОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ: НАДЕЖДЫ И РАЗОЧАРОВАНИЯ БРИТАНСКИХ НКО

Чтобы упростить и оптимизировать Инструкции по финансовой отчетности некоммерческих организаций (SORP – Statements of Recommended Practice), специальный Экспертный комитет, включающий финансовых директоров НКО, аудиторов, ученых и представителей

инфраструктурных институтов Третьего сектора, сформировал три рабочие группы. Первая займется подготовкой упрощенных требований для малых НКО, вторая подготовит поправки для раздела, посвященного управленческой практике, а третья группа обсудит целесообразность включения в отчеты «краткого обзора основных фактов» (key facts summary). В настоящий момент SORP включает инструкции для двух категорий НКО – для организаций с годовыми доходами менее 500 000 фунтов стерлингов, и для крупных институтов с доходами свыше 500 000 фунтов. Однако широкие консультации с некоммерческим сообществом и экспертами выявили три недостатка: (1) существующие регламенты оказались слишком сложными для малых НКО; (2) в «управленческих» разделах чаще всего отображалась только общая информация, не раскрывающая особенностей организационной практики; и (3) «основные факты», которыми чаще всего пользовались СМИ и общественность, нередко становились причиной некорректных сравнений и, как следствие, неверных выводов в отношении некоторых организаций. Данная инициатива, выполняемая в сотрудничестве с Комиссией по делам благотворительности Англии и Уэльса (The Charity Commission) и Шотландским регулятором Третьего сектора (OSCR – The Office of the Scottish Charity Sector), дала реальную надежду на то, что НКО получат вполне разумные и адекватные требования к официальной отчетности. Однако эта радость оказалась преждевременной: Королевская налоговая и таможенная служба Великобритании (HMRC - Her Majesty's Revenue and Customs) решила, что освобождение некоммерческих институтов от налога на добавленную стоимость (НДС) является «излишеством, создающим условия для несправедливой конкуренции». И теперь, начиная с апреля 2019 года, около 40 000 НКО с доходами свыше 85 000 фунтов стерлингов, будут подавать отчеты по НДС в электронном виде. Рабочая группа по налогам на благотворительность (CTG - The Charity Tax Group; г. Лондон) не ожидала такого поворота событий, и заявила о своей готовности провести дополнительные консультации и совещания. Но воспользуются ли налоговики этим предложением – сказать сложно. Сейчас ясно лишь одно: затраты НКО на ведение учета и отчетности в цифровом формате (что отныне становится обязательным требованием) ощутимо возрастут.

Источники: [Civil Society Media Ltd](http://CivilSocietyMediaLtd)

В. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) АУДИТ ГРАНТОВ: ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ ДЛЯ ФОНДОВ



Гранты являются распространенной формой поддержки некоммерческих программ и проектов, однако данные средства требуют строгого соблюдения условий донора. В противном случае финансирующая сторона может потребовать возврата средств или отменить последующие платежи. Чтобы убедиться в том, что НКО исполняет условия договора, некоторые фонды настаивают на проведении внешней аудиторской проверки и нередко выступают в роли заказчиков данной услуги. Эта

процедура обычно не вызывает затруднений, но, тем не менее, опытные специалисты британской аудиторской фирмы *Hauser & Wirth* предупреждают о наличии «подводных камней», которые можно своевременно обойти:

- Некоторые грантополучатели не до конца понимают ожидания доноров. Эту проблему можно решить на этапе формализации отношений, усилив «ориентационный тренинг» подробным разъяснением соответствующих положений договора о гранте.
- Некоторые крупные доноры (такие, например, как Агентство США по международному развитию/USAID) устанавливают пороговую сумму, после которой аудит становится обязательной процедурой, но почему-то не ставят перед аудиторами никаких конкретных задач. Наличие рекомендаций для проверяющих могло бы сконцентрировать внимание специалистов на потребностях заказчика и повысить практическую ценность отчетов.
- Получатели финансирования не всегда понимают, какие инструменты и системы им нужны для подготовки отчетности перед фондом. Эти вопросы следует тщательно проговаривать с самого начала, потому что программные продукты, которыми пользуются НКО для внутреннего учета и подготовки отчетности, зачастую не генерируют те данные, которые желает видеть донор.
- Если НКО привлекает к исполнению проекта местных партнеров, то условия предоставления суб-грантов должны быть четко озвучены еще на этапе конкурса/рассмотрения заявки, а правила отчетности - тщательно проработаны в ходе тренинга.

Если предвосхитить все эти трудности и заблаговременно согласовать требования донора с возможностями НКО, то пользу от работы аудиторов получают обе стороны. Такова основная идея, которую хотели донести до грантмейкеров эксперты Haysmacintyre.

Источник: [Civil Society Media Ltd](#)

VI. СТРАТЕГИИ

1) ФИЛАНТРОПИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА: ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ОБЩЕСТВО СОВМЕСТНЫМИ УСИЛИЯМИ



В конце 2017 года авторитетные представители мира филантропии в лице Билла и Мелинды Гейтс (Bill and Melinda Gates), Джефа Сколла (Jeff Skoll), Ричарда Чандлера (Richard Chandler), доктора Ромеш (Dr. Romesh), Кети Вадхвани (Kathy Wadhvani) и Фонда Рокфеллера (The Rockefeller Foundation) объявили о создании партнерства [Co-impact](#), нацеленного на модернизацию образования, здравоохранения и системы экономических гарантий в развивающихся странах. На получение многолетних грантов в размере до 50 млн долларов в рамках Co-Impact смогут претендовать

«программы, вдохновляемые подлинными лидерами, и содействующие получению положительных системных изменений». Общий размер грантового пула составляет 500 млн. долларов. Для каждого гранта будут разработаны индивидуальные требования и порядок отчетности, и каждая команда получит экспертную помощь в вопросах стратегического планирования, управления программами, измерения и оценки результатов, фандрайзинга и взаимодействия с властью. Идея объединения усилий с целью демонстрации возможностей «партнерской филантропии» (collaborative philanthropy) возникла не на пустом месте. Руководитель Co-Impact Оливия Лиланд (Olivia Leland) – также возглавляющая известную инициативу Гейтса-Баффета «Обет дарения» ([Giving Pledge](#)) – поясняет, что побудительными мотивами к активным действиям стали три обстоятельства, препятствующие решению сложных социальных проблем. Суть их заключается в следующем:

- *Ресурсы филантропии сравнительно невелики, а их использование нескоординировано.* При этом размер значительной части грантов составляет [менее 10 млн долларов](#); средства предоставляется на короткий срок (1-2 года) и [на строго оговоренных условиях](#), лишаящих исполнителей программ «гибкости и оперативного простора».
- *Проекты, которые могли бы ускорить системные изменения, зачастую не готовы к серьезным инвестициям.* Лидеры социальной сферы осознают, что подходы к работе надо менять, и даже располагают необходимыми ресурсами, но мало у кого имеется продуманная стратегия или тщательно проработанный план действий (хотя успешные примеры – такие, как [реформа системы образования в аграрных районах Колумбии](#) – безусловно, существуют).
- *Эффективных механизмов поддержки преобразований системного уровня пока недостаточно, а для глубоких и устойчивых изменений нужны два вида активов – это капитал и надежные партнеры, причем не по отдельности, а вместе.* Прежде всего, это касается программ международного уровня, которые должны строиться на взаимопонимании и сотрудничестве.

Эксперты и обозреватели ждут от Co-Impact успехов и свершений, которые, по их мнению, могут вызвать значительный положительный резонанс. Предпосылки для этого уже сложились: согласно данным управляющей компании Barclays Wealth Management, филантропией сегодня занимаются почти 70% миллиардеров, а «Обет дарения» мобилизовал более 170 богатых людей и семей, готовых отдать на добрые дела более 800 млрд долларов. Таким образом, количество состоятельных людей на планете неуклонно растет, и, как заметила Нью-Йорк Таймс (The New York Times), «многие из них не особо стремятся к тому, чтобы в их честь однажды назвали школу бизнеса. Идея преобразования мира волнует их гораздо больше».

Источник: [The Stanford Social Innovation Review](#)

2) СТРАТЕГИИ ФОНДОВ: БУРНЫЕ ДИСКУССИИ

Авторитетные профессиональные издания Nonprofit Quarterly и Chronicle of Philanthropy (США) развернули на своих страницах бурную дискуссию о стратегиях фондов в современном мире, где цифровые технологии помогают продвигать инновации, оперативно получать сведения о программах и организациях, и привлекать ресурсы от широкого круга доноров без участия

рыночных посредников (например, с помощью платформ для краудфандинга/crowdfunding и других инструментов). Очевидно, что в таком динамичном контексте филантропическое сообщество не может оставаться прежним, и нуждается в новых концепциях и алгоритмах действий. Один из таких подходящих сценариев озвучила инициатива Global Impact (GI), создавшая Growfund – именной фонд (DAF - donor-advised fund), который предлагает неограниченному числу доноров комплекс услуг по созданию и управлению благотворительными целевыми капиталами (endowments). Данная модель уже прошла первичную «обкатку» и стала постепенно набирать популярность.

Еще одна сравнительно новая идея заключается в том, что состоятельным благотворителям рекомендуется активнее поддерживать общество «при жизни», а не по наследству – потому что социальные проблемы требуют решения прямо сейчас.¹ Сторонников «прижизненной филантропии» оказалось достаточно много, а частные фонды, которые решили «жизнь вечно» (за счет сохранения и преумножения активов), оказались в некоторой опале. За них заступился Джоэл Фишман (Joel Fleishman), глава Центра стратегической филантропии и гражданского общества Университета Дьюк (The Center for Strategic Philanthropy and Civil Society at Duke University), убежденный в том, что «вечные фонды» являются самой подходящей моделью для поддержки образования, искусства, медицины, духовного развития и законодательства. А представители издательского дома New Press («Новая пресса») напомнили еще об одном направлении, которое нуждается во внимании фондов в неменьшей степени – это развитие независимых медиа и общественных каналов информации (таких, например, как Pro Publica или Marshall Project), которые способны открыто обсуждать социальные проблемы, стимулировать общественные дискуссии, и выступать в роли «двигателей прогресса».

В пользу сохранения фондов (если не навечно, то хотя бы на сравнительно приличный срок) также говорят результаты исследования, проведенного консалтинговой организацией Bridgespan Group. Оно показало, что для получения масштабного положительного эффекта, к которому так стремятся частные доноры, фонды и НКО, требуется более 20 лет (медианный показатель – 45 лет).

Поэтому, разрабатывая стратегии социальных преобразований, фондам следует учитывать «пять ингредиентов успеха», обеспечивающих долгосрочным инициативам надежные результаты:

1. общее для всех партнеров представление о проблеме, основанное на достоверных данных;
2. наличие промежуточных этапов на пути к цели (и соответствующих результатов/показателей), позволяющих поддерживать в участниках инициативы «боевой дух»;
3. выбор способов решения проблемы, которые поддаются тиражированию;
4. умение адаптировать новые продукты и практики к местному контексту и запросам населения;
5. гибкость и способность корректировать курс в оперативном режиме.

Очевидно, что для выполнения этих условий фонды должны активно поддерживать исследования, оценочную практику, а также проекты развития компетенций, необходимых для получения данных высокого качества и принятия объективных взвешенных решений.

Источник: [The Nonprofit Quarterly](#)

3) ИНТЕРЕСЫ КОРЕННЫХ ЖИТЕЛЕЙ – ВАЖНЫЙ ПРИОРИТЕТ АВСТРАЛИЙСКОЙ ФИЛАНТРОПИИ



«Если филантропия не способствует созданию социальных благ, то, значит, она лишена легитимности», – так интерпретирует концепцию «Общественной лицензии на осуществление деятельности» (SLO - Social License to Operate) специалист национальной ассоциации «Филантропия - Австралия» (РА - [The Philanthropy Australia](#)) Кристиан Сайберт (Krystian Seibert). То есть, чтобы быть по-настоящему эффективными, и, соответственно, легитимными, грантмейкеры должны принимать

решения с учетом мнений и запросов потенциальных благополучателей (participatory grantmaking). А если применить этот американский подход (подробно рассмотренный в последних отчетах Фонда Форда и ресурса [GrantCraft](#)) в австралийском контексте, то получится, что важнейшим аспектом легитимности филантропических институтов пятого континента должно быть уважение к потребностям коренных жителей, которые подвергались притеснениям на протяжении более ста лет. И некоторые конструктивные шаги в данном направлении уже сделаны. Возглавляет это

¹ Этой теме была посвящена статья «Опыт фондов: прощание с вечной жизнью происходит по-разному», опубликованная в выпуске Дайджеста № 72 - июнь 2017 г: http://ep-digest.ru/?page_id=8459

движение организация [Woor Dungen](#), создавшая рабочую группу по формированию уважительных отношений между аборигенами и филантропами Австралии (Respectful Relationships working group). В рамках национальной конференции, проведенной ассоциацией РА в 2016 году (The 2016 Philanthropy Australia National Conference), данная группа организовала тематическую секцию «Верный путь, неверный путь, какой путь». В ходе презентации ведущие сообщили о том, что главная ошибка в процессе взаимодействия с коренным населением заключается в том, что грантмейкеры определяют для себя приоритеты, которые аборигены не считают самыми важными. А в ходе другой, более масштабной конференции Азиатско-Тихоокеанского региона «Международные доноры за права коренных народов» (International Funder for Indigenous People's Pacific Regional Hui - 2017) Питер Альденховен (Peter Aldenhoven), президент ассоциации аборигенов Willum Warrain Aboriginal Association, уже озвучил конкретный план действий, предлагающий филантропам (1) вовлекать коренных жителей в разработку программ и включать их в состав советов директоров, (2) предоставлять небольшие пробные гранты с целью подготовки организаций к работе с более крупными грантами; (3) инвестировать ресурсы в развитие лидерства и укрепление сообществ аборигенов; и (4) оценивать результаты грантов с целью принятия объективных решений. Реализацией этого плана займется НКО Woor Dungen в сотрудничестве со Стипендиальной лидерской программой для коренных народов ([The Fellowship for Indigenous Leadership](#)) и авторитетными филантропическими организациями.

Источник: [Alliance magazine](#)

VII. ФИНАНСЫ И ФАНДРАЙЗИНГ

1) ВЫВОД ИССЛЕДОВАНИЯ: ФИНАНСОВЫЙ СТРЕСС – НЕИЗМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ НКО



Консалтинговая организация Oliver Wyman (США) проанализировала формы налоговой отчетности более 40 000 некоммерческих провайдеров социальных услуг и провела опрос, в котором приняли участие 177 НКО и 40 государственных агентств. По итогам этой масштабной работы был подготовлен [отчет](#), повествующий о печальном финансовом состоянии организаций, поддерживающих уязвимые категории населения. В частности выяснилось, что более 40% социальных НКО не имеют достаточных средств для выполнения текущих операций; более

половины пребывают в постоянном «минусе» на протяжении как минимум трех лет; резервы трети респондентов рассчитаны всего на месяц работы; и, наконец, обязательства примерно каждой восьмой НКО превышают сумму имеющихся активов. «Многие организации местного уровня постоянно идут 'по тонкому льду', - поясняет один из авторов отчета Дилан Робертс (Dylan Roberts). – И чтобы сохранить важные для общества услуги, необходимо изменить практику не только НКО, но также госзаказчиков и доноров». Основываясь на этих выводах, эксперты посоветовали всем причастным субъектам оценивать результаты программ, разрабатывать типовые показатели для разных направлений деятельности, и использовать благотворительные средства для поддержки самых эффективных моделей и практик. Некоммерческим организациям предлагается сотрудничать друг с другом (используя по мере необходимости схемы слияния), искать инновационные подходы к решению социальных проблем, и учиться оценке рисков и финансовому планированию. А регуляторам (на всех уровнях власти) рекомендуется активнее сотрудничать с экспертами и лидерами НКО, чтобы создать для сферы социальных услуг благоприятные условия.

Данное исследование проведено по заказу Альянса «За крепкие семьи и сообщества» (The Alliance for Strong Families and Communities) при поддержке Фонда Кресге (The Kresge Foundation) и ряда других авторитетных грантмейкеров.

Источник: [The Chronicle of Philanthropy](#)

2) КОЛЛЕКТИВНЫЕ ПОЖЕРТВОВАНИЯ В США: ОСОБЕННОСТИ И ВКЛАД В РАЗВИТИЕ ОБЩЕСТВА

«За последние 10 лет - начиная с 2007 года - численность 'благотворительных сообществ' (GCs - giving circles) в США возросла в три раза», - говорится в отчете, подготовленном исследователями Университета Небраски в Омахе (The University of Nebraska at Omaha) в сотрудничестве с Семейной школой филантропии Лилли, действующей на базе Университета Индианы (Lilly Family School of

Philanthropy, The Indiana University). Документ, посвященный состоянию коллективной благотворительности ([The Landscape of Giving Circles/Collective Giving Groups in the U.S. – 2016](#)), сообщает о том, что GCS (являющиеся аналогом «партнерской благотворительности»/ collaborative giving) представляют собой группы частных лиц, которые совместными усилиями оказывают денежную или иную ресурсную поддержку конкретным организациям или проектам. При этом каждый донор участвует в выборе потенциального благополучателя и высказывает свое мнение относительно подхода к распределению пожертвований. Как выяснилось, в такие группы вовлечены по меньшей мере 150 000 граждан, проживающих во всех штатах США, а объем собранных ими средств уже приблизился к 1,3 млрд долларов. По мнению экспертов, сообщества GCS, привлекающие на свою орбиту представителей разных групп населения, являются эффективными инструментами демократизации филантропии, успешно продвигают принцип «недискриминации» (diversity), культивируют новых доноров, и существенно увеличивают объемы местных благотворительных пулов. При этом GCS практически наполовину состоят из женщин разного социально-экономического статуса, которые проявляют высокую гражданскую активность и энергично включаются в общественную жизнь. Данное исследование, проведенное при поддержке Фонда Гейтсов (The Gates Foundation) и Фонда Мотта (The Mott Foundation), было приурочено к первому саммиту сетевых объединений GSs, прошедшему в ноябре 2017 года в городе Гранд-Рэпидс (штат Мичиган). В ходе презентации эксперты заострили внимание на том, что пожертвования рядовых граждан по своей значимости ни в чем не уступают миллиардным взносам состоятельных людей. Однако в силу своей неформальной природы, GCS долгое время оставались «за кадром», и поэтому их вклад в решение социальных проблем оставался неучтенным. Основной вывод, озвученный авторами отчета, заключается в том, что модели, подобные GCS обладают тремя положительными качествами: (1) делают филантропию доступным занятием для каждого ответственного человека, (2) хорошо справляются с функциями «катализаторов развития», и (3) усиливают положительную отдачу от вложенных ресурсов. Джоэль Берман (Joelle Berman), исполнительный директор сети Amplifier, объединяющей более 100 еврейских GCS, отмечает, что коллективная филантропия находится в начале большого пути, а исследование и саммит стали первыми шагами на пути к обучению и последовательному освоению новых возможностей.

Источник: [Johnson Center at Grand Valley State University](#)

3) УНИКАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ: ПОРТРЕТ БРИТАНСКОГО ФАНДРАЙЗЕРА



Научный сотрудник Центра филантропии Кентского университета (The Centre for Philanthropy at the University of Kent; Великобритания) Бет Бриз (Beth Breeze) обсуждает результаты исследования, которое послужило основой для книги «Новые фандрайзеры – Кто занимается организацией благотворительных пожертвований в современном обществе?» (The New Fundraisers – Who organizes giving in contemporary society?). В ходе онлайн опроса, в котором приняли участие более 1240 индивидуальных членов британского Института фандрайзинга (The Institute of Fundraising), г-жа Бриз выяснила, что 44% «обычных» фандрайзеров и 52% специалистов, которым удалось привлечь в качестве единовременного пожертвования не менее 1 млн фунтов стерлингов, оказались в профессии случайно. И только 36% «миллионников» и 42% респондентов с «обычными»

показателями осваивали свое дело «постепенно, начиная с добровольческих акций и тренингов». При этом планы карьерного роста в сфере фандрайзинга, рассчитанные на долгосрочную перспективу, озвучили не более 5% опрошенных. Эти выводы и факты означают, что практика подготовки «специалистов по сбору средств и развитию» оставляет желать лучшего.

Исследование также показало, что привлечением ресурсов для НКО чаще всего занимаются женщины: в общей группе респондентов их оказалось 77%, а среди тех, кто привлек более 1 млн фунтов – 64% (т.е. почти в два раза больше, чем мужчин). Кроме того, полученные данные показали, что сложная работа по привлечению пожертвований чаще всего по силам тем, кто склонен помогать другим людям и строить с окружающим миром доверительные отношения.

Эксперты Третьего сектора отмечают, что без глубокого понимания людей, отвечающих за обеспечение социальных инициатив необходимыми ресурсами, невозможно составить полноценное представление о благотворительной практике и строить планы на будущее. Тем не менее, в последнее время появляется много литературы, посвященной предпочтениям разных категорий доноров, а специалисты, которые взаимодействуют с этими аудиториями на постоянной основе, все время остаются за кадром. Данное исследование (которое длилось на протяжении трех лет) стало

первой попыткой изучения профессиональной идентичности и мотивации британских фандрайзеров, и отчасти восполнило информационный дефицит.

Источник: [Civil Society Media Ltd](#)

VIII. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И КОММУНИКАЦИИ

1) ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В НКО: ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ УЧАСТНИКОВ КОНФЕРЕНЦИИ



В конце 2017 года в Лондоне прошла конференция, посвященная применению информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в некоммерческом секторе (The Charity Technology Conference). В ходе этого ежегодного события британские НКО привели примеры из практики, иллюстрирующие возможности цифровых решений в социальной сфере, и поразмышляли о том, как усовершенствовать свои умения и навыки. Эксперт по стратегиям ИКТ Джо Вулф (Jo Wolfe) сообщил о том, что согласно Индексу цифровой зрелости Третьего сектора (The Third Sector Digital Maturity Index), составленному на основе данных 800 организаций, средний уровень компетентности НКО пока составляет не более 50%, но в ближайшие несколько лет может подняться до 88%. Чтобы оградить благотворительные институты от возможных неприятностей, глава Лондонского центра цифровой безопасности (LDSC – The London Digital Security Centre) Джон Ансворт (John Unsworth) предупредил делегатов о том, что жертвами онлайн преступлений ежегодно становится каждый десятый человек, и посоветовал использовать сложные и разные пароли, приобретать лицензионные программы, обновлять системы безопасности и постоянно обучать персонал. А в ходе дискуссии о возможностях влияния на «миф о накладных расходах» (низкие затраты на бэк-офис = эффективность), эксперты пояснили, что ИКТ могут быть полезны лишь отчасти: с их помощью можно усилить прозрачность организации и показать, что ее слова не расходятся с делом, но откликнуться на разнообразные нюансы эмоционального характера (причины, порождающие доверие или недоверие людей) не получится. Участники события также пришли к выводу, что освоение ИКТ не должно быть самоцелью: специализированные программы или приложения должны служить интересам благополучателей и содействовать реализации намеченных планов и стратегий. А что касается цифровой грамотности членов высших руководящих органов НКО, то им не обязательно быть экспертами и досконально разбираться в программах и продуктах: их задача – видеть потенциал ИКТ для выполнения социально значимой миссии и поощрять самые перспективные инициативы, исходящие от сотрудников, экспертов или партнеров.

Источник: [Civil Society Media Ltd](#)

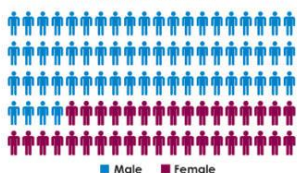
2) НАПУТСТВИЕ ДЛЯ НКО: ДОНОРЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ АКТИВНЫМИ

Британская маркетинговая компания Qbase изучила сведения о сторонниках восьми крупных благотворительных организаций, которые в течение года активно занимались фандрайзингом и привлекли почти 500 млн фунтов стерлингов. В отчете «Контекст деятельности НКО: сравнительный анализ» ([The Context Charity Benchmarking report](#)) говорится о том, что базы данных изученных организаций на 5% состоят из информации о «бывших» донорах - предоставивших пожертвования примерно 12-24 месяца назад, и лишь на 3% - из сведений о «новых» благотворителях, впервые поддержавших НКО в течение последних 12 месяцев. Авторы документа отмечают, что содержание «среднестатистической базы данных НКО» выглядит примерно так: 47% информации - это сведения о сторонниках, которые никогда не оказывали организации финансовую помощь, 34% - это доноры, которые в последний раз перевели средства более двух лет назад, 5% - «бывшие» доноры, 3% - «новички», и оставшиеся 11% - это активные доноры. А что касается способов «вербовки», то, как выяснилось, НКО в большинстве случаев общаются с целевыми аудиториями по почте (70%), по телефону (30%), по электронной почте (28%) и с помощью SMS (20%). Однако самым действенным способом поиска единомышленников по-прежнему остается личное общение – именно так НКО привлекают до 46% доноров. «Сегодня очень важно поддерживать сторонников в активном состоянии, - говорит один из авторов документа Мэтт Портер (Matt Porter). – И чтобы откликнуться на этот запрос мы включили в отчет практические рекомендации по построению коммуникации в постоянно меняющемся цифровом контексте, а также обозначили наиболее эффективные каналы, которые подходят не только для привлечения сторонников, но и для поддержания содержательного взаимодействия в дальнейшем».

IX. УПРАВЛЕНИЕ

1) НЕКОММЕРЧЕСКИЕ СОВЕТЫ ДИРЕКТОРОВ: РЕЗУЛЬТАТЫ БОЛЬШОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

On the typical Trustee Board...
64 per cent are male



В конце 2017 года британская Комиссия по делам благотворительности (The Charity Commission) опубликовала [результаты исследования, посвященного деятельности высших руководящих органов НКО](#). Данная работа, оказавшаяся самой масштабной за последние 10 лет, включала опрос, в котором приняли участие 3 617 человек, а также всесторонний анализ функций и обязанностей, возложенных на 700 000 членов советов директоров некоммерческих организаций (СД). В отчете «Работа

на доверии: осведомленность и эффективность некоммерческих СД Англии и Уэльса» (Taken on Trust: The Awareness and Effectiveness of Charity Trustees in England & Wales) говорится о том, что входящие в СД ответственные граждане в среднем посвящают своим НКО 4,88 часов в неделю, и обычно работают на протяжении 5 лет. Годовой финансовый эквивалент оказываемых ими услуг составляет 3,5 млрд фунтов стерлингов, а безвозмездная работа помогает благотворительным институтам вносить значительный вклад в развитие общества. Общая «картина» получилась вполне благополучной, однако, без проблем и трудностей не обошлось. В частности оказалось, что в составе СД зачастую отсутствуют представители целевых аудиторий, ради которых организации разрабатывают и выполняют свои программы, а «собираемый образ» члена СД свидетельствует о том, что принцип «разнообразия/ недискриминации» (diversity) практически не соблюдается: в СД чаще всего работают «белые британцы» (92%) с доходами выше среднего уровня (75%) или пенсионеры с хорошей пенсией (51%), у которых достаточно времени для общественной жизни (средний возраст – 61 год). Очевидно, что данные обстоятельства ослабляют позиции НКО и не способствует построению доверительных отношений с местными сообществами. Также выяснилось, что поиск новых кандидатур для СД в большинстве случаев осуществляется неформально (71%) – с использованием личных контактов и/или по рекомендации других членов СД. Поэтому не стоит удивляться тому, что значительная часть СД испытывает целый комплекс проблем, которые выражаются в недостатке компетенций (преимущественно в сфере права - 20%, цифровых технологий - 79% и фандрайзинга - 35%); в групповом мышлении; в отсутствии взаимной конструктивной критики; и в слабо развитых связях с общественностью и властью. Эти выводы не означают, что СД не выполняют своего высокого предназначения, но чтобы усовершенствовать практику, им следует (1) привлекать к своей работе людей разного возраста, этнической принадлежности и социально-экономического статуса; (2) публиковать на открытых ресурсах объявления о вакансиях с подробным описанием должностных обязанностей искомых членов СД; (3) проверять наличие необходимых компетенций у всех кандидатов; и (4) проводить для новичков ориентационное обучение. Такой алгоритм действий (наряду с другими требованиями) подробно обсуждается в последней версии Управленческого кодекса благотворительных организаций ([Charity Governance Code](#)), опубликованного Национальным советом добровольных объединений (NCVO – The National Council for Voluntary Organizations; г. Лондон) в 2017 году.² Помимо этого, на сайте NCVO можно найти подробное описание [возможностей, доступных членам объединения](#) (таких как обучение, профессиональные консультации и участие в сетевых мероприятиях), а также богатую подборку разнообразных инструментов и [инструкций](#) по организации работы СД.

Комментируя отчет исследователей, эксперты некоммерческого сообщества положительно восприняли призыв к усилению поддержки НКО, но заострили внимание на том, что сектор на 80% состоит из малых организаций, представленных местными любительскими театрами, хорами, скаутскими группами, ротарианскими клубами и другими инициативами, зачастую не имеющими штатных сотрудников (всего 134 000). Согласно данным NCVO, общее количество работников и волонтеров в малых НКО (с годовыми доходами менее 100 000 фунтов) составляет всего 35 000 и 116 000 человек соответственно. Это значит, что высшим руководящим органам этих объединений в буквальном смысле «некем руководить», а председатели СД нередко совмещают должности

² Подробно читайте об этом в статье «Обновленный управленческий кодекс улучшит практику британских НКО», вошедшей в выпуск Дайджеста международного филантропического сообщества № 73 – 2017: http://ep-digest.ru/?page_id=8459

исполнительных директоров. Следовательно, способы поддержки этой обширной аудитории должны отличаться от услуг, предназначенных для сравнительно небольшой группы крупных учреждений (25 000 НКО с доходами от 500 000 фунтов), в которых действуют «классические» СД, отвечающие за принятие стратегических решений и эффективность работы больших команд. В эту небольшую группу также входят 2000 ультра-крупных НКО с доходами более 5 млн фунтов, которые выплачивают своим СД и консультантам вознаграждения и гонорары. Принимая во внимание все эти особенности и нюансы, эксперты дают коллегам «совет на будущее», суть которого заключается в том, что дальнейшие исследования должны обязательно учитывать разнородную структуру сектора; озвучивать заключения общего характера (которые будут интересны всем пользователям); и включать специальные рекомендации для отдельных сегментов деятельности или групп с похожими характеристиками и потребностями.

Источник: [The National Council for Voluntary Organisations](#)

Х. ЛИДЕРСТВО И HR

1) ЛИДЕРСТВО – ВАЖНЫЙ ФАКТОР СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ



Некоммерческое сообщество всех стран и континентов безусловно верит в общественный прогресс, но при этом понимает, что динамика и эффективность преобразований во многом зависит от лидерской практики, точнее, от ее *этоса* – убеждений, обычаев и интенций, характеризующих культуру и моральный дух определенной группы людей. Чтобы задать процессам культурного роста НКО необходимый импульс и вектор, консультанты американской организации CompassPoint

проанализировали опыт «продвинутых» благотворительных институтов, и обозначили перспективы развития этосов на четырех уровнях лидерства:

1. *Индивидуальный уровень: осознание сотрудниками собственной идентичности по таким признакам, как раса, класс, профессия, опыт, авторитет и т.д.* Чтобы устранить внутренние противоречия, некоторые НКО приглашают коучей, которые помогают членами коллектива преодолевать недопонимание и формировать «единство разных идентичностей».
2. *Совместное лидерство: умение разделять полномочия и ответственность с другими людьми.* Передать кому-то другому бразды правления (или хотя бы часть своей власти) бывает непросто, но этому надо учиться – потому что это шаг к построению конструктивных отношений между командами, сотрудниками и советами директоров. Для этого хорошо подходит методика «создания альянса» (*designing the alliance*), позволяющая менять качество связей между людьми с учетом их убеждений, ценностей и возможных реакций на различные обстоятельства.
3. *Организационный уровень: представление об НКО как о новаторской лаборатории, постоянно совершенствующей свои структуры, политики и практики.* Если организация желает улучшить результаты своей работы, то ее этос должен трансформироваться сообразно новым задачам. Для этого необходимо пересматривать подходы к развитию человеческих ресурсов и оплате труда, процессы коммуникации внутри организации и за ее пределами, и способы информирования стейкхолдеров о результатах и социальных эффектах.
4. *Лидерство на уровне отрасли или сферы деятельности: готовность обновлять и совершенствовать жизненный уклад «некоммерческого промышленного комплекса»* (точно так же, как мы этого ждем от других секторов и объединений). Такая готовность обычно находит отражение в повседневных процессах принятия решений и умении корректировать собственные привычки и тактики. НКО должны четко понимать, какие ресурсы и партнеры им необходимы для достижения целей, а влиятельные институты филантропии, в свою очередь, должны быть готовы к финансовым рискам во имя положительных изменений в обществе.

Ценность данного обзора заключается в том, что тема лидерства обсуждается с позиции перспектив и возможностей для развития. По мнению британского эксперта Линн Берри (*Lynne Berry*), в последнее время в рассуждениях о лидерстве слишком часто звучат нотки безысходности и пессимизма, и считает такую тональность недопустимой. «Я не хочу, чтобы история нашего лидерства повествовала о том, какой властью обладают другие сектора, и как они пренебрегают интересами НКО-сектора. Пусть это будет рассказ о том, чего мы уже добились, и как много еще сделаем для общества в будущем».

Источники: [The Nonprofit Quarterly](#)

XI. СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

1) ПЕРСПЕКТИВЫ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В АЗИИ



Гонконг готов предоставить для поддержки действующих и начинающих социальных предприятий 142 млн долларов, Сингапур – 6 млн, Таиланд – 1,2 млн, Индия – 748 млн, и Южная Корея - 28,3 млн. Суммы производят хорошее впечатление, однако перейти от слов к делу, видимо, будет непросто. Индийский фонд инклюзивных инноваций (The India Inclusive Innovation Fund), например, еще не определил, каким образом будет распределять средства, и кто станет их получателями; Таиланд делает подобные заявления уже не впервые; а определение «социального предприятия» (СП) еще не обрело четких очертаний. Тем не менее, все игроки единодушны в том, что главным признаком СП должно быть умение «создавать и сохранять хрупкий баланс между заботой о финансовых результатах и полной приверженностью социальным императивам». Поддержка таких институтов осуществляется в разных формах. В Гонконге наставническая программа для СП (The Social Enterprises Partnership Program) вовлекает в обучающий процесс людей с богатым опытом предпринимательской активности и тем самым повышает практическую отдачу от предлагаемых услуг; Южная Корея дает социальным предприятиям «зеленый свет» в рамках конкурсного распределения госконтрактов; а Индия вкладывает значительные средства в студенческие социальные стартапы. Желая ускорить развитие «социально ориентированного бизнеса», государственные агентства прилагают достаточные усилия, но, как оказалось, многие представители целевой аудитории либо не знают о своей принадлежности к категории СП, либо не могут воспользоваться существующими ресурсами из-за отсутствия необходимых компетенций. Поэтому эксперты международной организации Philanthropy Impact («Эффект филантропии») рекомендуют правительствам азиатских стран дополнить стратегию поддержки СП двумя важными компонентами – (1) информационно-просветительской работой, которая поможет привлечь заинтересованных субъектов, и (2) законотворческой деятельностью, которая ускорит формирование четвертого («гибридного») сектора, сочетающего в себе черты некоммерческой практики и традиционного бизнеса.

Источник: [Philanthropy Impact](#)