



Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 1 (80), февраль 2019 г.

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



СОДЕРЖАНИЕ

I. КСО	3
1) Как выполнить цур № 17: пример партнерства международной нко и крупной корпорации	3
II. GR	3
1) Как регулировать объемы пожертвований	3
III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ.....	4
1) Мнение профессионалов: отчетность НКО становится неподъемной	4
2) Руководители НКО, будьте бдительны: сенсации со знаком минус подрывают общественное доверие	5
IV. СТРАТЕГИЯ	5
1) Развитие организационного потенциала малых НКО: доступные ресурсы и перспективы.....	5
2) Устойчивые нко: общие приметы	6
V. ФИНАНСЫ И ФАНДРАЙЗИНГ.....	7
1) Щедрость в масштабах страны и планеты.....	7
2) Финансовая стабильность НКО: полезные советы	8
3) Острый финансовый дефицит: диагноз малых НКО	8
4) Накладные расходы НКО по госконтрактам слишком высоки: причины и следствия....	9
5) факты и заблуждения про эффективность фандрайзинга	10
VI. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ.....	10
1) Стратегический взгляд на партнерства в интересах местных сообществ	10
VII. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И КОММУНИКАЦИИ	11
1) Активная терминология активных представителей общества	11
VIII. ПРЕОБРАЗУЮЩИЕ ИНВЕСТИЦИИ.....	12
1) Преобразующие инвестиции: расставьте точки над «i»	12
2) Будущее преобразующих инвестиций и грантов: взгляд из Азии	13

I. КСО

1) КАК ВЫПОЛНИТЬ ЦУР № 17: ПРИМЕР ПАРТНЕРСТВА МЕЖДУНАРОДНОЙ НКО И КРУПНОЙ КОРПОРАЦИИ

В списке Целей устойчивого развития (ЦУР), рассчитанных на период до 2030 года, под номером 17 значится «[Партнерство в интересах устойчивого развития](#)». Чтобы понять, из чего складывается эта ЦУР, и как можно наладить конструктивное сотрудничество глобального уровня, эксперты советуют изучить пример 50-летней совместной работы многонациональной аграрной корпорации Cargill и международной НКО CARE USA (США).

- *От «стандартных» благотворительных акций к стратегической инициативе.* История сотрудничества двух организаций началась давно, в 1960 году, когда компания Cargill впервые сформировала продуктовые посылки для поддержки малоимущих граждан, а CARE USA доставила эти пожертвования в больницы и детские дома беднейших стран. Эта простая схема использовалась на протяжении многих лет, пока однажды, в 2008 году, экс-руководитель CARE USA Питер Белл (Peter Bell) не предложил поискать новые сценарии, которые могли бы повысить отдачу от благотворительной работы. По итогам бурных дискуссий и совместных сессий появилась 5-летняя Инициатива развития аграрных территорий (The Rural Development Initiative), которая сфокусировала усилия партнеров на решении сложной стратегической задачи - повышении качества жизни миллионов сельских жителей за счет обеспечения продовольственной безопасности, повышения производительности фермерских хозяйств и развития местных рынков. Благодаря участию в этой программе (которая впоследствии была продлена до 2016 года) фермеры Гватемалы, Гондураса и Никарагуа повысили доходы на 22%-50%; около 2 200 членов Ссудно-сберегательной ассоциации сельских жителей Ганы (The Village Saving and Loans Association) смогли собрать 112 000 долларов; а в Индии около 5 600 производителей молока официально вышли на рынок и увеличили прибыль в 2 раза. А если взглянуть на общие показатели глобального партнерства, то можно сказать, что инвестиции в размере 25 млн долларов помогли 2,2 млн людей в 10 странах победить бедность и/или значительно улучшить свое экономическое и социальное положение.
- *Факторы успеха на пути к устойчивым изменениям.* Изучив опыт партнеров, эксперты пришли к выводу, что успех совместных инициатив зависит от пяти аспектов:
 - 1) *общая масштабная цель*, которая является для участников убедительным стимулом для мобилизации всех доступных ресурсов и постоянного поиска возможностей для развития;
 - 2) *общие ценности*, которые становятся основой для определения подходов к отчетности и разработки показателей для измерения социальной эффективности;
 - 3) *совместное творчество и постоянное улучшение практики*, которое строится на взаимном уважении, доверии и готовности открыто обсуждать недостатки и трудности;
 - 4) *активное внутреннее взаимодействие*, которое не ограничивается обменом отчетами, но предполагает обсуждение успехов и неудач в дружеском формате; и
 - 5) *развитая система коммуникаций с внешним миром*, от которой зависит способность партнеров влиять на законы, отстаивать интересы целевых аудиторий, и привлекать новых сторонников.

CARE USA и Cargill начинали действовать в сложных условиях, когда еще не было современных технологий, облегчающих сбор информации для изучения местных контекстов, прогнозирования, оценки прогресса и измерения социального эффекта. Тем не менее, им удалось достичь той степени взаимопонимания, которая позволила им выйти за рамки отдельных проектов, трансформировать общие намерения в конкретные управленческие действия, (воплотившиеся в гармоничном распределении полномочий, общей ориентации на долгосрочные горизонты, и в согласованном решении масштабных задач), и сделать для общества намного больше, чем в одиночку.

Источники: [The Stanford Social Innovation Review](#).

II. GR

1) КАК РЕГУЛИРОВАТЬ ОБЪЕМЫ ПОЖЕРТВОВАНИЙ

Институт политических исследований (The Institute for Policy Studies; США) опубликовал отчет «Благотворительность с позолотой – 2018: высокопоставленная филантропия и риски для независимого сектора» ([Gilded Giving 2018: Top-Heavy Philanthropy and Its Risks to the Independent Sector](#)). Авторы документа утверждают, что НКО-сектор, который всегда существовал на средства широких слоев населения, постепенно становится зависимым от поддержки сравнительно небольшой категории зажиточных граждан. Так, в 2017 году семьи с годовыми доходами от 200 000 долларов получили 52% вычетов по расходам на благотворительность (в начале «нулевых» годов их доля составляла только 30%), а вычеты домохозяйств с доходами более 1 млн долларов за период с 1995 по 2015 гг. возросли с 12% до 30%. При этом численность доноров с низкими и средними доходами - традиционно составлявших основную аудиторию сторонников НКО - ежегодно снижалась на 2%, а количество мега-пожертвований (от 50 млн долларов и выше), наоборот,

возрастало. В силу этих изменений финансовые перспективы сектора оказались менее предсказуемыми, усилилась борьба за внимание крупных доноров, а филантропия стала превращаться в удобный инструмент влияния на мнения и обстоятельства. Чтобы воспрепятствовать таким сценариям, авторы отчета предлагают: (а) повысить обязательный ежегодный процент благотворительных расходов для фондов; (б) запретить именованным фондам (DAFs – donor-advised funds) держать средства доноров более трех лет; (в) запретить переводы пожертвований от частных фондов к DAFs и обратно; и (г) установить **универсальный налоговый вычет**, который был бы выгоден благотворителям с небольшими доходами. Следует пояснить, что исследователи не видят ничего плохого в том, что состоятельные американцы проявляют щедрость и хотят сделать мир добрее и лучше. Источником искусственных трудностей является несовершенное регулирование НКО-сектора, которое ставит во главу угла налоговые льготы для ультра-богачей и лишь во вторую очередь заботится о решении социальных проблем. В результате некоммерческий сектор становится менее демократичным. **Опрос** 100 НКО, проведенный изданием *Chronicle of Philanthropy*, показал, что организации, которым удалось найти богатого донора, процветают, а НКО, живущие на взносы «синих воротничков», не выходят из кризиса. Этой проблеме сегодня посвящается много публикаций, авторы которых стремятся привлечь внимание государства и общества к узким местам в законодательстве и повлиять на ситуацию. Будем следить за развитием событий...

Источники: [The Philanthropy News Digest](#), [The Chronicle of Philanthropy](#).

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

1) МНЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛОВ: ОТЧЕТНОСТЬ НКО СТАНОВИТСЯ НЕПОДЪЕМНОЙ



В ходе **интервью для журнала *Charity Finance*** («Некоммерческие финансы») опытные аудиторы сообщили о том, что отчеты НКО становятся все более пространственными и менее понятными. Это вызвано введением дополнительных норм, обязывающих НКО сообщать о серьезных происшествиях в организациях и разъяснять порядок работы по привлечению средств. «Вместо большей прозрачности и глубокого содержания мы видим другое: ключевые финансовые сведения рискуют

потонуть в потоке информации», - сокрушается Джонатан Орчард (Jonathan Orchard), партнер уважаемой фирмы Sayer Vincent. При этом малые НКО жалуются на то, что их методики финансового прогнозирования не генерируют полный спектр необходимой информации, а другие организации в срочном порядке осваивают инструментарий, позволяющий ранжировать предполагаемые доходы по степени вероятности. Помимо этого, регуляторы предложили советам директоров (СД) отражать «только самые существенные моменты» (material items), однако члены СД не знают, что именно является «существенным». Они пишут «что-то свое», не представляющее интереса для аудиторов, а потом пытаются объяснить, почему обозначили те или иные нюансы. Может показаться странным, но регулирующие органы тоже не справляются с собственными возросшими требованиями. Прежде всего, это касается «сигналов о нарушениях в НКО» (whistleblowing reports), поступающих в большом количестве. Авторы заявлений нередко получают уточняющие вопросы лишь через несколько месяцев после регистрации обращения - когда ситуация уже забылась, и вспомнить детали уже трудно. Таковы последствия публичных скандалов, после которых СД НКО должны были усилить меры по профилактике недостойного поведения. Однако в официальном руководстве нет четких пояснений относительно «серьезных инцидентов», о которых следует докладывать. Это создает почву для сомнений и неверного толкования. И что с этим делать, пока неясно.

Источник: [Civil Society Media Ltd.](#)

2) РУКОВОДИТЕЛИ НКО, БУДЬТЕ БДИТЕЛЬНЫ: СЕНСАЦИИ СО ЗНАКОМ МИНУС ПОДРЫВАЮТ ОБЩЕСТВЕННОЕ ДОВЕРИЕ



Прошлый год завершился для американского НКО-сектора серией драматичных событий. В ноябре газета Democrat & Chronicle написала о том, что [«третья часть средств, пожертвованных на добрые дела, достается фандрайзерам»](#); затем - в разгар зимнего благотворительного сезона - газета New York Times подробно рассказала о финансовых махинациях в НКО [Southwest Key](#), занимающейся расселением детей мигрантов на период депортации; и, наконец, прокуратура штата Нью-Йорк выпустила отчет о результатах своей проверки¹, которая пробудила к жизни еще одну громкую историю о [больших штрафах](#) и последующем закрытии маркетингового агентства Menacola Marketing Inc., передававшего ветеранским НКО всего лишь 2% от поступающих пожертвований. Стремясь успокоить общественность и навести порядок в своих рядах, национальное объединение НКО и грантмейкеров Independent Sector («Независимый сектор») сделало два важных шага: (1) заострило внимание НКО на «33 принципах добросовестной руководящей и этической практики» ([33 Principles for Good Governance and Ethical Practice](#); в ред. 2015 г.), которые еще 12 лет назад (в 2007 году) закрепили ключевые императивы сектора - прозрачность, подотчетность, служение обществу и противодействие конфликтам интересов, и (2) сопроводило свое напоминание строгими наставлениями:

- Советы директоров (СД) обязаны пристально следить за работой своих НКО.
- Представителям сектора следует сообщать о лидерах и СД НКО, не уделяющих должного внимания контролю и соблюдению принципов.
- НКО должны разработать и принять политики о конфликте интересов, демонстрирующие верховенство идеи общественного служения над личной выгодой.
- Правительство должно обеспечить надзор за работой НКО, увеличив финансирование соответствующих подразделений прокуратуры и Налоговой службы США (IRS).

В общем «гайки закрутили» по всем фронтам. И это можно понять, особенно если речь идет о налоговых и надзорных проверках в нью-йоркском сегменте НКО-сектора, где сегодня занято 1,3 млн граждан (что сопоставимо с 17,7% от общей численности работников частного сектора). Однако проблема заключается в том, что высветив несколько вопиющих случаев (которые являются скорее исключением, чем правилом), журналисты и проверяющие под одну гребенку расчесали не только 82 000 НКО штата Нью-Йорк, но и весь сектор большой страны, который теперь с грустью следит за [снижением динамики малых и средних пожертвований](#). Тем не менее, несмотря на всю сложность ситуации, «Независимый сектор» рассчитывает на то, что незамедлительная реакция на негативные сенсации выполнит роль громоотвода и позволит смягчить нежелательные последствия.

Источники: [The Nonprofit Quarterly](#), [The Chronicle of Philanthropy](#).

IV. СТРАТЕГИЯ

1) РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА МАЛЫХ НКО: ДОСТУПНЫЕ РЕСУРСЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ



Американская образовательная платформа [Philanthropy University](#) («Университет филантропии») предлагает активнее использовать инструменты и данные, с помощью которых некоммерческие институты местного уровня могли бы удовлетворять свои запросы, связанные с развитием компетенций и укреплением организационного потенциала (capacity building). Эта идея основана на том, что участники социальных преобразований, как правило, оперативно реагируют на очевидные кризисы – такие как эпидемии, деградация окружающей среды и т.д., но о скрытом кризисе ресурсной базы и компетенций, в которых остро нуждаются экологические, социальные и многие другие «организации гражданского общества» (ОГО), почему-то не распространяются. В таких обстоятельствах Philanthropy U настоятельно рекомендует экспертам и практикующим специалистам объединить усилия и скоординировать действия. НКО, хорошо осведомленные о жизни на местах, могут внести существенный вклад в достижение Целей устойчивого развития (ЦУР), утвержденных странами-членами ООН в 2015 году. Однако отсутствие знаний, навыков и внутренних ресурсов ограничивает

¹ Дополнительная информация о содержании этого документа также представлена в статье «[Накладные расходы: заблуждения и способы их преодоления](#)».

их возможности для получения грантов и других активов, способных ускорять выполнение миссий. В связи с этим Международный форум НКО ([The International Forum on Nonprofits](#)) призвал игроков глобального уровня как можно скорее скоординировать усилия, направленные на обеспечение малых и средних ОГО инструментами, финансами и методиками, предназначенными для выявления внутренних проблем и поиска подходов к их решению. И это обращение не осталось без ответа:

- Фонд Хьюлетт ([The Hewlett Foundation](#)) недавно опубликовал подборку из более 90 существующих (в т.ч. цифровых) инструментов, которыми НКО могут воспользоваться прямо сейчас.
- Специалисты McKinsey предложили разработку ОСАТ ([The Organizational Capacity Assessment Tool](#)), представляющую собой комплекс вопросов, распределенных по 10 категориям и отражающих разные аспекты потенциала организаций. ОСАТ также включает формат отчета, агрегирующего результаты опросов разных групп респондентов, которые можно использовать для принятия решений и планирования.
- Команда [Philanthropy U](#) внедрила уникальную Процедуру определения исходных параметров организационной эффективности (ОЕФ [The Organization Effectiveness Framework](#)), которую проходят все ОГО, желающие зарегистрироваться на бесплатной платформе. Первичная оценка состояния дел в НКО осуществляется по 10 показателям эффективности, которые в дальнейшем обобщаются и используются для формирования актуальной картины трудностей и потребностей ОГО, действующих в целевых регионах [Philanthropy U](#) в южной части планеты. Инструмент разработан в сотрудничестве со Школой бизнеса Хааса ([The Haas School of Business](#)) и другими лидерами индустрии.

Размышляя об укреплении потенциала и повышении эффективности НКО, эксперты [Philanthropy U](#) отмечают, что современные технологии позволяют распознавать потребности ОГО достаточно быстро. Однако более важный вопрос - о том, *имеется ли прямая связь (и если да, то какая) между состоянием дел в местных ОГО и долгосрочными изменениями в жизни сообществ* – все еще нуждается в более пристальном и глубоком изучении. Исследования, проведенные ассоциацией «Грантмейкеры за эффективность организаций» ([The Grantmakers for Effective Organizations](#)) и другими игроками международного уровня, помогли продвинуться на этом пути, однако [Philanthropy U](#) рассчитывает на то, что образовательные платформы и мобильные приложения ускорят сбор сведений, с помощью которых ученые смогут оперативно выявлять ключевые ресурсы развития НКО, способные оказывать на процессы укрепления сообществ значительное влияние. Методика ОЕФ уже показала себя как достаточно перспективный способ получения актуальных данных, но для ускоренного создания информационного массива, отражающего все нюансы и аспекты некоммерческой практики, нужны коллективные усилия, вовлекающие в работу представителей разных секторов. Если такие инициативы увенчаются успехом, то местные НКО получат адресную помощь в сжатые сроки, и сделают жизнь миллионов людей намного лучше и безопаснее.

Источник: [Alliance magazine](#).

2) УСТОЙЧИВЫЕ НКО: ОБЩИЕ ПРИМЕТЫ

Устойчивость НКО – очень непростая категория. Чтобы убедиться в том, что организация действительно стабильна, желательно посмотреть на ее действия в критической ситуации. Тем не менее, в ходе реализации [пилотной программы по укреплению устойчивости НКО](#) британскому фонду САФ удалось распознать общие признаки «НКО с крепким финансовым здоровьем», не прибегая к «крайним мерам»:

- *Четкое представление о цели и социальных результатах.* Специалисты САФ заметили, что многие организации точно знают, что уже сделано, но не всегда не могут объяснить, к чему стремятся. Практика показала, что «продвинутые» НКО устраняют это упущение с помощью коллективных [семинаров по созданию Теории изменений](#) (Theory of Change) и общих сессий, посвященных подготовке годовых отчетов для ключевых стейкхолдеров.
- *Глубокое понимание политического, экономического, местного и национального контекстов.* Такие знания позволяют НКО верно оценивать риски, видеть перспективы и возможности, и своевременно осваиваться в собственной уникальной нише.
- *Сетевое взаимодействие с другими НКО.* Общение с коллегами открывает доступ к информации об успешных практиках и возможных трудностях, снижает конкуренцию за ограниченные ресурсы и способствует объединению усилий в общих интересах.

- **Диверсифицированные источники доходов.** Как правило, наличие поступлений из разных источников позволяет избежать зависимости от основного донора и сохранить программы и услуги в непредвиденных обстоятельствах. Построение новой финансовой модели является для НКО существенным вызовом и требует изменения внутренней культуры. Однако при активной поддержке со стороны совета директоров, готового участвовать в фандрайзинге и вдохновлять коллектив, эта непростая задача становится осуществимой.
- **Эффективное руководство и рефлексия.** Если высший руководящий орган берет на себя стратегические функции, помогает исполнительному директору структурировать работу с программами и финансами, и вовлекает сотрудников в обсуждение вопросов здоровья, стабильности и перспектив организации, то тогда коллектив видит в своей повседневной работе глубокий смысл и постоянно ищет возможности для развития, новаторства и творчества.

Источник: [Civil Society Media Ltd](#)

V. ФИНАНСЫ И ФАНДРАЙЗИНГ

1) ЩЕДРОСТЬ В МАСШТАБАХ СТРАНЫ И ПЛАНЕТЫ



Ежегодный «Щедрый вторник» ([#GivingTuesday](#); ноябрь 2018 г.) собрал в США 380 млн долларов, что на 27% больше, чем в 2017 году. Акция, стартовавшая семь лет назад - в 2012 году - по инициативе еврейского культурного центра [92nd Street Y](#) и Фонда ООН ([The United Nations Foundation](#)), объединила под своим знаменем отзывчивых и влиятельных единомышленников. В 2018-ом [Facebook](#) и платежная система [PayPal](#) направили на софинансирование пожертвований 7 млн долларов и с помощью этого маневра многократно улучшили достижения предыдущего года: в 2017-ом американцы перечислили 45 млн долларов, а в 2018-ом - 125 млн. Фандрайзинговая платформа

[Classy](#) увеличила количество пожертвований на 41%, и объем собранных средств - на 50%. А пользователи программных продуктов технологической НКО [DonorPerfect](#) в течение 2018 года на 27% улучшили результаты фандрайзинга, на 17% увеличили количество онлайн взносов, и на 6% - их среднюю сумму. «Когда мы впервые задумались о проведении [#GivingTuesday](#), мы мечтали наделить людей коллективной силой, способной преодолевать разделяющие нас барьеры...», - рассказывает глава Центра [92Y](#) Генри Тиммз (Henry Timms). – И теперь миллиарды долларов в виде пожертвований и волонтерской помощи говорят нам о том, что 'дух щедрости', зачастую не находящий отражения в броских заголовках, присутствует всюду – как в США, так и в других уголках планеты». Отрадно сознавать, что это эмоциональное высказывание о всемирном характере благотворительности отнюдь не лишено объективности. Об этом, в частности, свидетельствует отчет «Самые щедрые страны мира» ([The 2018 World's Most Generous Countries Report](#)), опубликованный компанией [Gallup](#) в декабре 2018 года. В документе говорится о том, что в 2017 году примерно 1,4 млрд жителей разных регионов планеты поддержали НКО денежными средствами; более 1 млрд волонтеров посвятили свое время работе на благо общества; и 2,2 млрд отзывчивых людей оказали помощь незнакомцам. В опросе приняли участие более 153 000 человек старше 15 лет из 146 стран, среди которых 27% респондентов оказались донорами НКО, 18% - добровольцами, и 43% - поддержали нуждающихся. На основе этих трех показателей для каждой страны был определен Индекс гражданского участия ([The Civic Engagement Index](#)), который вывел на первое место Индонезию: в этой стране 78% опрошенных перечислили средства на благотворительность, и 53% - проявили себя в качестве волонтеров. За ней последовали Австралия, Новая Зеландия, США и Ирландия. А Мьянма, которая удерживала пальму первенства на протяжении многих лет, в этот раз оказалась лишь на девятой позиции: несмотря на сильные традиции религиозного (буддистского) волонтерства, ее показатели добровольчества и помощи незнакомцам уступили другим странам. И самый низкий индекс оказался у Китая, Йемена, территорий Палестины и Греции. Авторы отчета отмечают, что для участия в жизни общества не нужны великие богатства: граждане беднейших стран – таких как Кения или Мьянма - не менее щедры, чем жители процветающих государств. Подобные факты и вести об успешных благотворительных марафонах дают нам уверенность в завтрашнем дне и вовлекают в добрые дела новых людей.

Источники: [The Philanthropy News Digest](#), (1) (2)

2) ФИНАНСОВАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ НКО: ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ



Прошло более 10 лет с тех пор, как эксперты открыто заговорили о «цикле истощения НКО» («nonprofit starvation cycle»), который порождается ошибочными представлениями доноров о потребностях НКО и втягивает организации в ситуацию вечного финансового дефицита. Сегодня НКО намного лучше осознают природу своего финансового здоровья, однако опрос 112 грантополучателей, проведенный Фондом Дэвида и Люсиль Паккард (The David and Lucile

Packard Foundation; США), показал, что для 61% респондентов «финансовая стабильность в долгосрочной перспективе» по-прежнему остается нерешенной проблемой. В партнерстве со специалистами по финансам компании [Fiscal Management Associates, LLC](#) (ФМА; США) фонд сформировал экспериментальную группу из 10 НКО со средним «стажем работы» 50 лет и бюджетом в 5 млн долларов. Лидеры этих организаций получили доступ к услугам коучей; постоянно участвовали в тренингах по управлению рисками, диверсификации доходов и развитию персонала; и раз в два месяца обсуждали волнующие вопросы со своими коллегами. По итогам этого проекта были подготовлены рекомендации, с помощью которых НКО могут выйти из состояния выживания и перейти к гармоничной, сравнительно стабильной работе:

1. *Планируйте финансы с опережением на год*, чтобы своевременно переводить многолетнюю стратегию в четкие алгоритмы действий, снабжая каждый новый этап продуманным планом ресурсного обеспечения. Благодаря такому подходу Художественный совет округа Санта-Круз (The Arts Council of Santa Cruz County; шт. Калифорния) создал модель многолетнего финансового планирования, позволяющую прогнозировать последствия принимаемых решений, направлять ресурсы на самые важные участки, и ускорять выполнение миссии.
2. *Визуализируйте результаты финансовых дискуссий на дэшбордах*, чтобы «материализовать» связи между программами и финансами, и сформировать комплекс показателей эффективности, включающий аспекты «воздействия на общество» и «организационной устойчивости» НКО.
3. *Разработайте Политику формирования и расходования оперативных резервов на покрытие общехозяйственных расходов* (Operating Reserves Policy), чтобы (а) обозначить параметры и этапы создания резервов, основываясь на реалистичных сведениях о ежегодных поступлениях, и (б) перейти от досужих разговоров о значении финансов в жизни НКО к конкретным действиям.

Источники: [The Stanford Social Innovation Review](#).

3) ОСТРЫЙ ФИНАНСОВЫЙ ДЕФИЦИТ: ДИАГНОЗ МАЛЫХ НКО

Где найти деньги? В отчете о результатах онлайн опроса, проведенного благотворительной организацией Pilotlight, говорится о том, что в поисках ответа на этот животрепещущий вопрос 75% лидеров малых НКО Соединенного Королевства «плохо спят по ночам». Тем не менее, несмотря на серьезную обеспокоенность неустойчивыми перспективами своих программ и услуг, небольшие организации (с годовыми доходами до 500 000 фунтов стерлингов) не утрачивают оптимизма. Более 38% директоров (из более 370 опрошенных) надеются увеличить доходы, и только 16% считают, что поступлений станет меньше. При этом 78% респондентов планируют оказать услуги более значительному числу людей, в то время как год назад о таком намерении сообщали всего лишь 58% участников аналогичного опроса. Принимая во внимание, что в прошлом году бюджетная поддержка была минимальной (82% НКО не получили никакой помощи от центрального правительства, а 45% - от местной власти), организации, вероятно всего, рассчитывают на содействие со стороны граждан: о том, что НКО получили «очень хорошую» или «великолепную» помощь от местного населения, сообщили более 80% респондентов. А что касается общих настроений, то, как выяснилось, лидеры организаций «очень любят свое дело», и большинство из них (83%) «готовы рекомендовать работу в НКО своим друзьям». Примечательно, что данный опрос проведен по заказу программы малых грантов Weston Charity Awards, учрежденной семейным Фондом Гарфилда Уэстона (The Garfield Weston Foundation). Это обстоятельство позволяет надеяться, что местные НКО будут услышаны, и получат необходимую поддержку.

Источник: [Civil Society Media Ltd](#)

4) НАКЛАДНЫЕ РАСХОДЫ НКО ПО ГОСКОНТРАКТАМ СЛИШКОМ ВЫСОКИ: ПРИЧИНЫ И СЛЕДСТВИЯ



Для некоммерческих провайдеров социальных услуг госконтракты являются сравнительно стабильным источником поступлений, однако затраты на администрирование этих желанных ресурсов значительно превышают «10% от общей стоимости программ», установленных госструктурами в качестве компенсации по «накладным» или «косвенным» расходам (overhead/indirect costs). Проблема заключается в том, что в погоне за финансированием НКО нередко занижают свои истинные потребности и не показывают реальных затрат на содержание и развитие **систем жизнеобеспечения организации**. В результате запускается порочный «цикл истощения НКО» («**nonprofit starvation cycle**»), последствия которого выражаются в хроническом недофинансировании «бэк-офиса», призванного обеспечивать учет и целевое использование средств налогоплательщиков. Для 17% британских НКО, работающих в сфере криминальной юстиции, эта ситуация обернулась тем, что им пришлось либо субсидировать контракты из собственных резервов, рассчитанных всего на 1,3 месяца (общий показатель по Третьему сектору - 6 мес.), либо задействовать «нерегламентированные средства» (unrestricted funds), привлеченные от частных доноров. Исследование, проведенное «зонтичной» организацией **Clinks** показало, что вследствие такого положения дел 46% опрошенных НКО увольняют ценных сотрудников (несмотря на то что спрос на услуги растет), и 13% - сокращают или полностью сворачивают свои программы. Изучив подобные случаи в международной и национальной практике, американские коллеги выяснили, что несоразмерное увеличение косвенных затрат, связанных с исполнением госконтрактов, как правило, является следствием целого ряда неблагоприятных обстоятельств:

- **Программный мониторинг**, осуществляемый представителями финансирующей стороны, чаще всего выглядит как тест на понимание приоритетов инспектора; не генерирует полезной информации для развития программ; и вынуждает персонал НКО работать сверхурочно.
- **Финансовый мониторинг** нередко дублирует функции обязательного аудита. При этом проверяющие (в отличие от профессиональных аудиторов) не разбираются в нюансах и вынуждают сотрудников НКО тратить время на разъяснительную работу.
- **Требования к отчетности по контрактам** таковы, что для сбора, обработки, анализа и «упаковки» данных в форматы заказчика нужен отдельный сотрудник на полную ставку.
- **Планирование затрат** и формирование запроса на очередной период должно осуществляться в строго оговоренные сроки, но что касается самих заказчиков, то они задерживают платежи без объяснения причин. А если речь идет об изменении бюджета, то процесс согласования может затянуться на недели и месяцы. В такие периоды НКО пользуются нерегламентированными финансами «более понимающих» доноров, отказываясь от обучения сотрудников, обновления оборудования, ремонта помещений и решения других важных задач.

Эксперты считают, что НКО могут изменить ситуацию, если будут действовать следующим образом:

1. **информировать** госструктуры о **полной стоимости административных расходов** и показывать четкую связь между внутренними процессами и качеством программ и услуг;
2. **разъяснять** нецелесообразность дублирующих действий (таких, например, как финансовые проверки) и рассказывать о последствиях задержки платежей;
3. **предлагать** конкретные способы оптимизации расходов, опираясь на цифры и факты.

Если вновь обратиться к британской практике, то можно заметить, что советы исследователей вполне обоснованы: диалог с властью действительно приносит некоторые плоды. Так, в 2018 году в Соединенном Королевстве активизировалась работа по внесению поправок в Закон о государственных услугах (социальной ценности), благодаря которым (как ожидается) малый бизнес и социальные предприятия смогут (а) участвовать в конкурсах на получение контрактов центрального правительства наряду с крупными игроками, и (б) увеличат количество рабочих мест для людей с ограниченными возможностями здоровья и уязвимых категорий населения. К сожалению, некоторые вопросы, которые представляли для Третьего сектора особый интерес, вновь остались без внимания: сохранилась неудобная схема «оплаты по результатам» (payment by results), а выплаты по контрактам так и не ускорились. Зато отныне госзаказчики будут уделять социальной ценности услуг повышенное внимание, и использовать для ее оценки утвержденную модель. В общем, положительные изменения происходят, но не теми темпами, как хотелось бы. Поэтому три рекомендации экспертов – информировать, разъяснять и предлагать – стоит воспринимать как руководство к действию.

5) ФАКТЫ И ЗАБЛУЖДЕНИЯ ПРО ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФАНДРАЙЗИНГА

В декабре 2018 года прокуратура Нью-Йорка опубликовала отчет «Денежки для НКО» ([Pennies for Charity](#)), который, с одной стороны, сделал доброе дело - «пролил свет на теневые стороны фандрайзинга», но, одновременно с этим, подкрепил ошибочные иллюзии и мифы, искажающие представления доноров о работе НКО:



- **Заблуждение 1: Чем меньше организация тратит на фандрайзинг, тем выше ее эффективность.** В реальности все иначе: сумма, затраченная на поиск ресурсов, в некоторой степени может охарактеризовать постановку внутренних процессов, но ничего не скажет о качестве, масштабах и эффективности работы НКО.
 - **Заблуждение 2: Низкие затраты на фандрайзинг – всегда хорошо.** Это не так: чтобы выжить, НКО нуждается в долгосрочной стратегии диверсификации доходов, которая требует серьезных инвестиций в обучение сотрудников, консалтинг и «культивирование» разных групп доноров.
 - **Заблуждение 3: Каждая тактика фандрайзинга должна приносить как можно больше денег.** Когда речь идет о развитии контактов с новой аудиторией сторонников, то НКО, как правило, получают очень скромные суммы или вообще «уходят в минус». Успех примененной тактики становится заметным лишь через некоторое время - когда доноры своими средствами «выручают» организацию в трудный момент, либо помогают ей приобрести новые компетенции, повысить качество услуг или иным способом улучшить свою работу.
 - **Заблуждение 4: Доноры должны точно знать, что основная часть их взносов идет на выполнение миссии.** К сожалению, отчет не проводит различий между НКО, которые не имеют особых познаний в фандрайзинге (и, соответственно, отдают значительные суммы маркетинговым агентствам), и теми организациями, которые реализуют долгосрочные стратегии развития, обеспечивая тем самым надлежащее выполнение миссии. Получается, что документ упускает из вида важные нюансы, и никак не поощряет по-настоящему эффективную практику.
- Эксперты НКО-сектора решили побороться с этими мифами, и сразу перешли от слов к делу: в авторитетном издании Nonprofit Quarterly вышла статья Клэр Ноултон (Claire Knowlton) «Почему накладные расходы – не самый важный вопрос: о необходимости финансирования всех видов затрат организации» ([Why Funding Overhead Is Not the Real Issue: The Case to Cover Full Costs](#)), а консультанты BoardSource предложили всем желающим изучить Концепцию оценки эффективности фандрайзинга ([Measuring Fundraising Effectiveness](#)). Концепция содержит подробные рекомендации для членов СД, сотрудников и доноров НКО, а также повествует о разрушительных последствиях зависимости от одного донора; рисках, связанных с недостаточными инвестициями в фандрайзинг; и специфике работы в динамичном контексте. Наряду с этим авторы публикаций напомнили о том, что для каждой НКО общественное доверие является самым главным - «жизненно важным» фактором, и посоветовали лидерам организаций уделять больше времени просвещению доноров, журналистов, сотрудников регулирующих органов и представителей местных сообществ.

Источник: [The Chronicle of Philanthropy](#).

VI. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ

1) СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЗГЛЯД НА ПАРТНЕРСТВА В ИНТЕРЕСАХ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ



В канун конференции Национальной ассоциации добровольных и местных инициатив (NAVCA – The National Association for Voluntary and Community Action), прошедшей в декабре 2018 года в городе Шеффилде, 14 британских благотворительных организаций заявили о своей готовности переосмыслить подходы к работе с партнерами, местными сообществами и другими игроками социальной сферы. **Декларация**, подготовленная научно-исследовательским центром NPC, свидетельствует о намерении НКО «активно включиться в местную

жизнь», чтобы «усилить подотчетность и повысить легитимность различных видов общественно значимой деятельности», и, как следствие, «добиться максимальных устойчивых изменений (social impact)». Ожидается, что сторонники декларации помогут органам власти верно оценить обстановку на местах, разработать инновационные модели оказания услуг для населения (либо усилить эффективную практику), и рационально распределить ограниченные бюджетные средства. А что касается планов на ближайшее будущее, то в 2019 году подписавшие намерены сверстать повестки дня для дальнейшей работы с партнерами, участниками нормотворческого процесса, донорами и общественностью; выявить общие черты программ и моделей, демонстрирующих высокую эффективность в местных контекстах; сформулировать предложения по реформированию процесса распределения госзаказов; обозначить приоритеты развития социальной инфраструктуры муниципального уровня; и разработать схемы поддержки малых и средних НКО с помощью ресурсов крупных благотворительных институтов, государства и бизнеса. Рассказывая о предыстории декларации, представитель NPC поведал о том, что источниками вдохновения для ее разработчиков послужили сообщения в СМИ об успешных проектах, выполненных на территории Большого Манчестера. Ценность этих инициатив, заключается в том, что они усилили ориентацию учреждений социальной сферы на удовлетворение местных потребностей, которым правительство Соединенного Королевства уделило повышенное внимание в Стратегии развития гражданского общества (Civil Society Strategy)²

Источники: [Civil Society Media Ltd.](#)

ВИИ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И КОММУНИКАЦИИ

1) АКТИВНАЯ ТЕРМИНОЛОГИЯ АКТИВНЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ОБЩЕСТВА



Американский эксперт из Стэнфорда Люси Бернхольц (Lucy Bernholz) ежегодно публикует список «модных» выражений, которые высвечивают вопросы и темы, волнующие участников социальных преобразований больше всего. Десять лет назад, например, это были «инвестиции в развитие общества» (impact investing) и «корпорации с общественно значимыми целями» (B corporations). А сегодня мы часто слышим об освоении виртуального пространства и перспективах применения цифровых технологий для решения актуальных проблем:

- *Зрелость работы с данными* (DM - data maturity) - это понятие, которое затрагивает аспекты управления данными и использования достоверной информации для выполнения миссии организации. Также DM является одним из аспектов эффективности современной НКО.
- *Убедительные подделки* (deep fakes) - чаще всего это видео-ролики, в которых люди делают (или говорят) то, чего никогда не делали. Правозащитникам все чаще приходится отстаивать интересы людей, пострадавших от подобных провокаций.
- *Посредники в вопросах управления данными* (MIDs - mediators of individual data) - новый вид объединений (союзов, НКО, кооперативов и т.д.), взаимодействующих с крупными корпоративными пользователями данных (такими как социальные медиа или брокеры данных) от имени своих добровольных членов. Сегодня «МИДы» являются развивающимся сегментом гражданского общества.
- *Технологии общественного значения* (public-interest tech) – речь идет об инициативах, которые вовлекают инженеров и программистов в разработку цифровых продуктов и услуг, отражающих интересы государства и НКО-сектора. Это движение только зарождается, но число его сторонников очень быстро растет. Одним из его главных вдохновителей является Фонд Форда (The Ford Foundation; США).
- *Нулевая степень доверия* (ZT - zero trust) – это обновленная версия классического подхода к обеспечению информационной безопасности «доверяй, но проверяй» (означает, что

² Подробнее об этом можно узнать в статье «**Великобритания встречает Стратегию развития гражданского общества**». См. Дайджест публикаций международного филантропического сообщества № 78 (4), октябрь 2018 г.

внутреннему кругу сети доверяют по умолчанию). В отличие от «классики», модель ЗТ требует полного недоверия «ко всем и ко всему» - вне зависимости от источника сведений.

- **Системные изменения** (system changes) – идея модификации сложных систем периодически выходит из моды, но неизбежно возвращается. Фонды и крупные доноры вновь призывают нас к поиску «масштабных и смелых стратегий», способных улучшить жизнь миллионам людей. И эти достойные помыслы заслуживают одобрения и поддержки – потому что стремление сделать мир добрее и лучше живет веками, и всегда волнует прогрессивных людей.

Источники: [The Chronicle of Philanthropy](#).

VIII. ПРЕОБРАЗУЮЩИЕ ИНВЕСТИЦИИ

1) ПРЕОБРАЗУЮЩИЕ ИНВЕСТИЦИИ: РАССТАВЬТЕ ТОЧКИ НАД «I»

«Инвестиции в социальные преобразования» (impact investing) с каждым годом становятся все более популярными. Однако отсутствие четкого представления о допустимых ставках дохода, параметрах социального эффекта, и корректном продвижении идеи может дискредитировать эту ценную практику. Чтобы укрепить позиции «преобразующих инвестиций» (ПИ) и показать миру их достижения и преимущества, опытный американский консультант Уэнди Эбт (Wendy Abt) подготовила для действующих и потенциальных инвесторов несколько полезных советов:



- *Стремитесь к рыночным доходам, не рассчитывая на снижение реальной стоимости инвестиций за счет бюджетного субсидирования части процентов.* Инвестор сферы ПИ (или «социальный инвестор») вкладывает свой капитал в необходимые обществу программы/предприятия/продукты и услуги с большим риском (это надо понимать), и получает доход в том случае, если поддержанная инициатива демонстрирует согласованные социальные результаты. По сути, речь идет вливании «неконцессионного» капитала в те виды хозяйственной активности, которые могут заметно улучшить положение дел в обществе -

сдерживать глобальное потепление за счет использования солнечных батарей, снизить уровень бедности посредством строительства дорог и оживления экономики в сельских территориях, победить эпидемию благодаря своевременной разработке лекарственного препарата и т.д. Это значит, что инвесторы вкладывают свои активы в определенные «производственные факторы» и, соответственно, могут приближаться к рыночным доходам с помощью премий за факторные риски (**factor premiums**).

- **«Переагрузите» измерение социальных результатов.** Социальные инвесторы хотят верить в то, что их участие является определяющим фактором происходящих перемен. «Особая роль» в великом деле («additionality») – это именно то, что греет их душу. Однако измерить социальные эффекты бывает непросто, потому что результаты проектов существенно отличаются друг от друга, и стандартизированные параметры пока не разработаны. Чтобы избежать разочарований, инвесторам стоит изменить подход к изучению информации, и, в частности, обращать больше внимания на такие сведения, как (а) доходы всех стейкхолдеров поддержанных предприятий - не только акционеров, но и работников (борьба с неравенством); (б) экологическая, социальная и управленческая эффективность компании (ответственность и подотчетность); (в) внешние угрозы, влияющие на стоимость бизнеса (законы, политические решения и т.д.); (г) снижение рисков под воздействием положительных внешних факторов (преодоление фрагментации рынка и пр.); и (д) **увеличение клиентской базы** вследствие прямой продажи товаров целевым аудиториям – малоимущим семьям, жителям удаленных территорий и т.п.
- **Приглашайте глобальные и региональные корпорации на роль соинвесторов.** У них имеются компетенции, процессы и технологии, необходимые для управления крупными инвестициями и для реализации сложных/инновационных проектов на развивающихся рынках с нестабильной динамикой. Это не означает, что небольшие предприятия неспособны воплотить в жизнь полезные идеи, но общими усилиями можно сделать намного больше. Например, кенийская система мобильных платежей **M-Pesa**, обеспечившая доступ к банковским услугам широким слоям сельского населения и ставшая безусловной «историей успеха ПИ», активно пользовалась ресурсами компаний Safaricom и Vodafone. Очевидно, что без «мощной мускулатуры» крупных игроков результаты были бы менее впечатляющими.

Чтобы справиться с Целями устойчивого развития в назначенный срок - до 2030 года - мировому сообществу ежегодно требуется от 5 до 7 трлн долларов. Это очень значительная сумма. При условии интенсивного развития сферы ПИ, ее игроки смогут ускорить формирование необходимого ресурсного пула, и внесут ощутимый вклад в общее важное дело.

Источники: [The Stanford Social Innovation Review](#).

2) БУДУЩЕЕ ПРЕОБРАЗУЮЩИХ ИНВЕСТИЦИЙ И ГРАНТОВ: ВЗГЛЯД ИЗ АЗИИ

Азиатская «организованная филантропия» по многим параметрам уступает Европе и США, но зато «инвестиции в социальные преобразования» (SII - social impact investing) развиваются здесь очень хорошо. Индия активно поддерживает социальные предприятия; правительство австралийского Нового Южного Уэльса сформировало для SII (или т.н. «преобразующих инвестиций») особое подразделение; японский Фонд мира Сасакавы (The Sasakawa Peace Foundation) учредил специализированный инвестиционный фонд; а Тайвань, Вьетнам и Китай вдохновляются преимуществами венчурного капитала. Этот интерес объясняется тем, что проблемы образования,



здравоохранения и социального обеспечения в странах Азии настолько масштабны, что для их решения нужны «очень большие деньги», несопоставимые с ресурсами филантропических институтов. Весьма отраднo, что потенциальный лидер для сферы преобразующих инвестиций (ПИ) уже наметился. Это Азиатская сеть венчурной филантропии (AVPN - The Asia Venture Philanthropy Network), в которой в той или иной мере представлены все игроки сферы ПИ – банки, благотворительные фонды, семейные офисы, агентства прямых инвестиций и консалтинговые фирмы. А что касается ландшафта ПИ, то в настоящий момент он выглядит примерно так:

- *Инвестиции и гранты - конкурирующие подходы или равнозначные компоненты единого целого?* Азиатский контекст отражает не только специфические (региональные) проблемы, но также все типичные трудности, которые можно обнаружить в любой другой части света. Это нехватка рыночных посредников (богатые люди вынуждены советоваться с частными банками, не особо посвященными в таинства ПИ) и трудности измерения социальной эффективности поддержанных проектов/предприятий. Однако больше всего экспертов волнует искусственное разделение понятия социальных финансов на инвестиции и гранты. Эта двойственность, утвердившаяся в законодательстве и на уровне обыденного сознания, становится источником недопонимания и требует активного обсуждения.
- *Баланс инвестиций и грантмейкинга – путь к прогрессу.* Разговоры о том, что «инвестиции актуальнее и сильнее грантов» огорчительны для фондов. Однако следует понимать, что для развития экосистемы ПИ – проведения исследований, разработки подходов к измерению социального эффекта и укрепления инфраструктуры посредников – нужны именно гранты. А когда речь заходит о программах с масштабными целями (например, об ускорении развития «зеленой энергетики»), то лучше дать волю рыночным механизмам. Иными словами, все игроки должны вкладывать в общее дело все доступные активы, и находить для их применения наиболее подходящие сценарии.
- *Будущее институциональной филантропии.* На фоне происходящих процессов филантропические организации начинают переосмысливать подходы к использованию своих ресурсов. Семейный офис RS Group, например, уже давно не только предоставляет гранты, но и действует, как инвестор, заинтересованный в получении как финансовых, так и социальных результатов. По такому же принципу сегодня работает Инициатива Чан – Цукерберга ([The Chan Zuckerberg Initiative](#)). По сути, мы наблюдаем процесс формирования многоцелевых финансовых пулов, которые можно гибко использовать для решения задач разной степени сложности. Подобный подход может оказаться неопределимым вкладом в процессы выполнения Целей устойчивого развития (SDGs – The Sustainable Development Goals), которые изначально ориентировались на межсекторное и/или междисциплинарное сотрудничество.

Дефицит ресурсов, который сегодня отображается на Платформе ЦУР ([The SDG Philanthropy Platform](#)) составляет 2,5 трлн долларов. Сумма приличная, однако есть надежда, что в ближайшее десятилетие инвестиции нового типа смогут восполнить нехватку капитала, и ускорят темы общественного прогресса.

Источник: [Alliance magazine](#).