



# Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

*Выпуск № 2 (81), май 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. ИССЛЕДОВАНИЕ И АНАЛИТИКА.....	3
1) <b>Филантропия во французском стиле</b> .....	3
2) Инфраструктура европейской филантропии: задачи на будущее .....	3
II. GR.....	4
1) Практика распределения госконтрактов: правительство осознало трудности НКО .....	4
III. КСО.....	4
1) Корпоративная отчетность о вкладе в развитие общества: все только начинается... ..	4
IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ .....	5
1) Прозрачность улучшает имидж фондов и бюджеты НКО.....	5
2) Инструмент визуализации сведений о грантах – шаг к прозрачности фондов .....	6
V. СТРАТЕГИЯ.....	6
1) Актуальный вопрос современности: роль фондов в системных преобразованиях .....	6
2) Как значительно увеличить социальное воздействие и собственную финансовую устойчивость .....	7
VI. ФИНАНСЫ И ФАНДРАЙЗИНГ .....	8
1) Практические советы: как привлечь средства для основной деятельности НКО .....	8
2) Препятствия и перспективные сценарии для филантропии богатых людей .....	9
VII. HR И УПРАВЛЕНИЕ .....	9
1) Трудовые силы НКО-сектора: активный рост и вызовы времени .....	9
2) Горячие точки некоммерческой практики: финансовый менеджмент и принцип разнообразия.....	10
VIII. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ.....	11
1) Уникальная вакансия: общий директор по сотрудничеству для шести фондов .....	11
IX. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО.....	11
1) Демографический дисбаланс в сфере волонтерства .....	11

## I. ИССЛЕДОВАНИЕ И АНАЛИТИКА

### 1) ФИЛАНТРОПИЯ ВО ФРАНЦУЗСКОМ СТИЛЕ



Фонд Франции (Fondation de France), учрежденный 50 лет назад Шарлем де Голлем (Charles de Gaulle), в 2015 году провел опрос<sup>1</sup> и выяснил, что в 2014-ом на территории страны действовали 2 229 фондов с активами стоимостью в 21,9 млрд евро, которые ежегодно расходовали на благотворительность примерно 7,4 млрд евро. При этом наблюдалась тенденция к увеличению численности крупных организаций с активами свыше 100 млн евро: в 2001-ом таких фондов было всего 10, а в 2014-ом – уже 50. Индивидуальные пожертвования тоже продемонстрировали положительную динамику. Согласно «Панораме национальной щедрости» ([Panorama national des générosités](#)), в 2015-ом французы затратили на добрые дела 7,5 млрд евро. Эксперты центра L'Observatoire de la philanthropie («Обозреватель филантропии»)<sup>2</sup> отмечают, что важным стимулом для развития филантропической практики является поддержка со стороны государства, которое в 2000-х годах утвердило впечатляющие налоговые льготы (возможно, лучшие в Европе) и упростило порядок создания фондов. Однако эффект

этих начинаний в значительной мере погасило ужесточение налога на имущество. Примечательно, что институты филантропии во Франции сравнительно невелики. Самый крупный – Фонд Бетанкур Шюллер (Fondation Bettencourt Schueller) – по своим размерам сопоставим с американским фондом, занимающим в своей стране всего лишь сотое место. При этом во Франции очень активны корпоративные фонды: объемы их затрат на социально значимые инициативы практически не уступают частным институтам. А фонды-синдикаты – такие как Фонд Франции, под чьим «крылом» работают 840 благотворительных финансовых структур – являются весьма распространенным явлением. Организации, действующие под таким «покровительством» (sheltered foundations), самостоятельно определяют стратегии грантмейкинга и меньше страдают от многочисленных требований государства. А что касается приоритетов, то, как выяснилось, фонды отдают предпочтение «самым неконфликтным» инициативам, а правозащитные НКО получают самую скромную долю пожертвований.

Самым заметным элементом инфраструктуры филантропии является Фонд Франции, который изначально создавался с целью «профессионализации» сектора. Помимо исследовательского центра, на его базе действуют подразделения, занимающиеся вопросами благотворительности, социальной экономики и социального предпринимательства. Тем не менее, фонд преимущественно ориентируется на потребности традиционных институтов, а «главной инстанции» для всех представителей филантропии (по аналогии с американским Центром фондов/The Foundation Center), пока нет. Потребности в саморегулировании отчасти удовлетворяют отраслевые ассоциации. Следует отметить, что публичный имидж филантропов в стране достаточно высок. Известные люди занимаются благотворительностью и призывают других граждан последовать их примеру. В декабре 2018 года представители делового мира объявили о старте [французской версии](#) «Обета дарения» (The Giving Pledge) – масштабной акции, призывающей богатых людей вложить в развитие общества не менее 10% от стоимости своих активов.

Примерно так выглядит французская филантропия в настоящий момент. Эксперты рассчитывают на дальнейший рост, но при этом настаивают на реализации мер, направленных на активный поиск частных источников финансирования, которые не будут зависеть от политической обстановки и настроений в правительственных кругах. Фондам рекомендуется внимательнее отнестись к работе НКО, которые выступают за социальную справедливость и гражданские права и свободы. Прошедшие во Франции масштабные протестные акции свидетельствуют о том, что эти вопросы волнуют население, и требуют изучения и адекватной реакции.

Источник: [Alliance magazine](#).

### 2) ИНФРАСТРУКТУРА ЕВРОПЕЙСКОЙ ФИЛАНТРОПИИ: ЗАДАЧИ НА БУДУЩЕЕ

Немецкое агентство Beyond Philanthropy опубликовало отчет [«Больше чем сумма слагаемых»](#) (More than the Sum of its Parts), который выявил слабые места и обозначил для Европейской инфраструктуры филантропии и социальных инвестиций (EPSII - European Philanthropy and Social Investment Infrastructure) новые задачи и перспективы на будущее. В ходе изучения публикаций и индивидуальных собеседований с лидерами фондов, официальными лицами Евросоюза, представителями науки и инфраструктурных организаций (ИО) эксперты обнаружили, что сведений о структуре, составе, объемах финансовых ресурсов, экономических моделях и приоритетах филантропических институтов ЕС очень мало. Проведенный мета-анализ стал одной из

<sup>1</sup> Результаты очередного опроса будут опубликованы в 2019 году.

<sup>2</sup> Исследовательское подразделение Фонда Франции.

немногих попыток, позволяющих оценить текущее положение дел и сформулировать рекомендации, призывающие ИО перестроить свою работу и сконцентрировать внимание на решении долгосрочных задач. В частности, авторы документа считают, что ИО должны стимулировать и поддерживать следующие процессы:

- обеспечивать переход от «общего понимания» социальных проблем к «совместным действиям», направленным на их решение;
- создавать условия для развития компетенций посредством обмена опытом и взаимного обучения;
- проводить аналитическую работу и использовать ее результаты для поддержания содержательного диалога с законодателями, общественностью и СМИ;
- поощрять инициативы, направленные на формирование открытых данных о филантропии, и применять эти сведения в интересах общества;
- расширять членскую базу и диверсифицировать источники доходов.

А что касается доноров, то им предлагается изменить отношение к EPSII, которую сегодня большинство фондов воспринимают как «административную нагрузку» с обязательной выплатой членских взносов. Команда экспертов отмечает, что «коллективный эффект, создаваемый усилиями ИО, сегодня намного важнее достижений отдельно взятых организаций», а шесть фондов, поддержавших проведение данного исследования, уверенно заявляют о том, что европейская филантропия «нуждается в инфраструктуре, которая будет представлять весь сектор, содействовать появлению инноваций, и создавать фундамент для эффективных социальных преобразований».

Источник: [Alliance magazine](#).

## II. GR

### 1) ПРАКТИКА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ГОСКОНТРАКТОВ: ПРАВИТЕЛЬСТВО ОСОЗНАЛО ТРУДНОСТИ НКО



Секретариат британского Кабинета министров (Cabinet Office) сообщил о намерении «уравнять в возможностях» некоммерческие организации и других, пока что более «удачливых» соискателей государственных контрактов. Стремясь убедиться в том, что ориентация на создание «ценности для общества» (social value) стала неотъемлемой частью конкурсной процедуры, правительство разработало модель оценки, предназначенную для изучения действующих регламентов с позиции «доступности конкурса для всех видов бизнеса, включая малые и

средние предприятия, а также добровольные, местные и социальные организации». В приглашении к широкому [обсуждению модели](#), рассчитанному на 12 недель, говорится о том, что «новый подход принесет пользу всем участникам, поскольку в ходе конкурса каждая организация сможет продемонстрировать добавленную социальную ценность, которую предполагается создать в ходе выполнения программы или оказания услуги». До сих пор заказчики госуслуг не уделяли этим аспектам должного внимания, несмотря на то что соответствующие обязанности хорошо прописаны в Законе о социальной ценности ([The Social Value Act](#)). А теперь государственным агентствам настоятельно рекомендуется воспользоваться концепцией социальной ценности для перестройки несовершенных процедур, которые ранее были подвергнуты суровой критике за создание преград для участия НКО. «У нас появилась реальная возможность... для усиления роли благотворительных институтов и сектора социальных предпринимателей, - разъясняет ожидания Кабинета его представитель Оливер Доуден (Oliver Dowden). - Мы мобилизуем местные сообщества и поддержим сотрудников и клиентов организаций, создав гарантии для получения более значительного социального эффекта».

Источник: [Civil Society Media Ltd](#)

## III. КСО

### 1) КОРПОРАТИВНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ О ВКЛАДЕ В РАЗВИТИЕ ОБЩЕСТВА: ВСЕ ТОЛЬКО НАЧИНАЕТСЯ...

Европейский Альянс сторонников корпоративной прозрачности (The Alliance for Corporate Transparency) на протяжении трех лет изучал отчеты компаний о вкладе в устойчивое развитие общества (sustainability reporting) и выпустил [аналитический обзор](#), свидетельствующий о том, что публичная информация бизнеса пока не учитывает интересы стейкхолдеров. Цели, риски и прогнозируемые результаты природоохранных мер четко отражены всего в 50% изученных документов, а аналогичные сведения о социальных инициативах и

антикоррупционных внутренних регламентах – только в 40% случаев. В итоге **потенциальным инвесторам** не хватает данных, необходимых для получения полноценного представления о текущем состоянии дел в компаниях, определения их дальнейших перспектив, и принятия аргументированных инвестиционных решений. Несмотря на постоянное развитие Директивы Евросоюза о раскрытии нефинансовой информации (The EU Non-Financial Reporting Directive) и создание инструмента S-Ray (включающего более 200 показателей экологической, социальной и управленческой эффективности и предлагающего инвесторам и банкам рейтинги корпораций, обновляемые в ежедневном режиме), качество отчетов остается низким. Чтобы усилить положительную отдачу от инициатив ЕС и добиться ощутимых изменений, международная консалтинговая организация Corporate Citizenship обозначила три направления деятельности, которые могут вывести нефинансовую отчетность на новый уровень:

1. **Переход к многоканальной отчетности, отвечающей ожиданиям разных групп потребителей информации.** Аудитория читателей отчетов неоднородна – это могут быть НКО, инвесторы, рыночные посредники и т.д. Современные цифровые решения позволяют отказаться от привычного, но несовершенного формата PDF, и гибко реагировать на разные запросы.

**Пример:** Нидерландско-британский производитель пищевой продукции и бытовой химии Unilever, действующий в 190 странах и поддерживающий более 400 брендов, в 2012 году отказался от изготовления PDF-документа (более 50 стр.) и перешел на **инфографику** – «визуально обогащенный контент», отражающий ключевые данные для принятия решений.

2. **Трансляция собственной уникальной истории.** Чтобы произвести на читателя должное впечатление, нужен нескучный и в меру подробный рассказ, повествующий о связи бизнес-стратегии с задачами общественного развития, практическом воплощении социально значимых идей и достигнутых результатах.

**Пример:** Зарегистрированная в Сингапуре межнациональная корпорация Olam International стремится усовершенствовать систему ведения сельского хозяйства и производства продуктов питания. Эта цель имеет прямое отношение к бизнесу компании, и наполняет особым смыслом ее экологические и социальные проекты, которые, в частности, нашли отражение в **Годовом отчете за 2017 год**.

3. **Использование отчетности для повышения организационной эффективности.** Подготовку отчетов не следует воспринимать как упражнение, выполняемое раз в году. Это должен быть постоянный процесс, охватывающий все подразделения компании.

**Пример:** Сингапурский представитель энергетической отрасли **Sembcorp Industries** публикует нефинансовую информацию сравнительно недавно - начиная с 2009 года. Для оценки своего вклада в развитие сообществ корпорация пользуется **Матрицей LBG**, разработанной группой британских компаний London Benchmarking Group для «оцифровки» результатов социальной активности компаний. Процедуры сбора и анализа информации дисциплинируют сотрудников Sembcorp, структурируют работу менеджеров разного уровня, и положительно влияют на внутреннюю культуру организации.

У каждой компании – свой подход к формированию публичной отчетности, однако экспертов очень радует тот факт, что разные концепции, заявившие о себе в последнее десятилетие, стремятся к сближению, и тем самым создают благоприятные условия для полноценной демонстрации социальной ответственности в сфере бизнеса.

Источники: (1) [Briefing](#), (2) [Corporate Citizenship](#).

## IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

### 1) ПРОЗРАЧНОСТЬ УЛУЧШАЕТ ИМИДЖ ФОНДОВ И БЮДЖЕТЫ НКО



Чем прозрачнее НКО, тем больше пожертвований она привлекает для своей работы. Такой вывод озвучили авторитетные аудиторы и бухгалтеры в отчете «Определяющие факторы и следствия прозрачности НКО» (Determinants and Consequences of Nonprofit Transparency). Документ подготовлен по итогам изучения сведений 14 000 благотворительных организаций, публикующих данные о фандрайзинге и другую информацию о своей деятельности в открытой базе данных GuideStar (США). Анализ показал, что самый заметный рост доходов наблюдался у 16% НКО, являющихся носителями бронзовых, серебряных и золотых знаков отличия GuideStar, которые характеризуют степень открытости НКО. Оказалось, что в течение года с момента присуждения знака организации в среднем повысили объем благотворительных поступлений на 53%. И такой сценарий оказался реальным не только для лидеров сектора и самых «супер-профессиональных» НКО, но и для «обычных» организаций, которые считают необходимым «работать над собой». В частности, исследование показало, что переход из бронзового в серебряный сегмент рейтинга влечет за собой повышение доходов на 26%. Эти ценные выводы и наблюдения вряд ли оставят равнодушными некоммерческое сообщество, однако эксперты также рассчитывают на вдохновляющий пример фондов, которые тоже оценивают свою прозрачность и размещают данные на специализированном

веб-сайте GlassPockets. Команда ресурса, созданного в 2010 году по инициативе Центра фондов (The Foundation Center; США), недавно сообщила о том, что анкету «У кого стеклянные карманы» ([Who Has GlassPockets?](#)) заполнил сотый пользователь – Семейный фонд Уолтонов ([The Walton Family Foundation](#)), у которого на сайте представлены [центр знаний](#), обновленный [банк информации о грантах](#), оснащенный системой поиска, и многие другие материалы и данные. Чтобы подтолкнуть своих клиентов к развитию и росту, GlassPockets ввел три уровня прозрачности: базовый (core) – на котором обычно находятся «новички», публикующие основные сведения; продвинутый (advanced) – означающий, что на сайте можно найти данные, отражающие разные аспекты деятельности организации (около 70% фондов); и рекордный (champion) – который доступен немногим фондам, активно пропагандирующим и развивающим идею прозрачности. Специалисты GlassPockets постоянно изучают профили своих пользователей и двигаются вперед вместе с ними, периодически обновляя критерии прозрачности. Так, начиная с 2010 года, в списке показателей появились «[внутренние политики и ценности прозрачности](#)», «стратегические планы», «политика применения открытой лицензии», и «использование концепции ЦУР», предназначенной для тех, кто участвует в выполнении глобальных Целей устойчивого развития. По сути, эти новые позиции отражают общий прогресс в понимании прозрачности, существенной проработке ее отдельных аспектов, и в более глубоком осознании ее практической ценности как для отдельной организации, так и для общества в целом.

Источники: (1) [The Chronicle of Philanthropy](#), (2) [Glasspockets](#).

## 2) ИНСТРУМЕНТ ВИЗУАЛИЗАЦИИ СВЕДЕНИЙ О ГРАНТАХ – ШАГ К ПРОЗРАЧНОСТИ ФОНДОВ



Британская инициатива [360Giving](#), призывающая фонды к стандартизации информации о грантах (в т.ч. с целью получения сведений, подходящих для сравнительного анализа), разработала новый инструмент визуализации 360Insights, способный сделать работу грантмейкеров более прозрачной и открытой. Речь идет о публикации таких данных, как сумма и география гранта, организационно-правовая форма грантополучателя, местонахождение, возрастные категории и средний уровень доходов благополучателей и т.д. За период с 2015 года число фондов, которые делятся своими сведениями, уже приблизилось к 100, и создателей ресурса

очень радует тот факт, что многие организации используют доступную информацию для принятия решений. Немаловажно, что новый инструмент хорошо сочетается с более ранними разработками команды 360Giving – такими как Beehive («Улей»), предназначенный для поиска доноров в режиме онлайн, и GrantNav («ГрантНавигатор») – реестр, включающий сведения о более чем 500 грантах, присужденных на территории Великобритании. Перспективы применения и значение продуктов 360Giving очень верно оценил глава Фонда банка Ллойдс (The Lloyds Bank Foundation), для которого актуальные данные являются важной основой стратегического планирования: «Раскрытие информации о грантах содействует усилению прозрачности и подотчетности... А для сообщества доноров это возможность увидеть свою работу в более широком контексте, задуматься об объединении усилий с коллегами, и выявить локации и группы людей, которые нуждаются в более существенной поддержке...». Весьма символично, что официальный запуск нового инструмента 360Giving состоялся в День открытых данных (Open Data Day), который проводится в феврале или марте по инициативе Международного фонда открытых знаний (Open Knowledge International) начиная с 2010 года.

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

## V. СТРАТЕГИЯ

### 1) АКТУАЛЬНЫЙ ВОПРОС СОВРЕМЕННОСТИ: РОЛЬ ФОНДОВ В СИСТЕМНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЯХ

Филантропия стремится повлиять на устаревшие системы и устранить первопричины сложных социальных проблем. Но для успешного решения этой задачи фонды должны «изменить самих себя», и только после этого двигаться новым курсом. Как это сделать? И с чего начать? – на эти вопросы ищут ответы лучшие умы международного сообщества. Консалтинговая организация



FSG (США) подготовила отчет «Пространство системных изменений» ([The Water of Systems Change](#)), в котором обозначила взаимосвязанные условия, определяющие успешность воздействия на системы: это подвижки на структурном уровне, которые можно видеть и наблюдать – такие как создание благоприятного правового климата, выявление эффективных практик и формирование ресурсных потоков; менее очевидные факторы – такие как конструктивные отношения со стейкхолдерами и деловые связи; и скрытые или косвенные обстоятельства – такие как идеология и тип мышления. Однако выполнение этих условий может дать желаемый результат только в том случае, если фонды (а) тщательно изучат системы, находящиеся в фокусе

их интересов, и (б) определяют в них свое место и новую роль, отвечающую текущим вызовам и общественным запросам. Чтобы задать фондам правильный вектор движения, канадские эксперты подготовили [карту](#), распределяющую ролевые варианты по трем категориям: (1) роли, которые фонд может взять на себя, (2) роли, которые фонд может профинансировать, и (3) роли/функции/обязательства, которые могут возникнуть и раскрыться благодаря финансовой поддержке со стороны фонда. А чтобы спланировать следующие шаги, можно обратиться к новой Концепции филантропии ([Philanthropy Framework](#)), которая опирается на три ключевых элемента: (1) устав, отражающий содержание деятельности, структуру управления и регламенты принятия решений, (2) общественный договор, фиксирующий неформальные и официальные договоренности с широким кругом причастных субъектов относительно создаваемых ценностей, и (3) операционная модель, раскрывающая аспекты ресурсной базы, внутренних структур и систем, необходимых для реализации стратегий. Данная концепция, представленная консорциумом [Rockefeller Philanthropy Advisors](#) (США), побуждает организации к тщательному изучению своей практики по целому ряду параметров:

- *Ключевые моменты, характеризующие взаимодействие с обществом:* подотчетность, легитимность, прозрачность, влияние на социум, самостоятельность и взаимозависимость, и отношение к рискам;
- *Параметры организационных процессов:* ресурсное обеспечение (привлечение в соотношении с самостоятельным формированием), принятие решений (централизованное <-> децентрализованное), инициативность (проактивная/«опережающая» деятельность <-> реагирование), гибкость (креативность <-> дисциплина), программная деятельность (вширь <-> вглубь);
- *Операционные компетенции:* таланты, финансовые инструменты (инвестиции в развитие общества/impact investing; инвестиции с целью повышения эффективности программ/program-related investments; гранты и т.д.), знания, стратегические идеи, репутация и авторитет, сети и контакты, и проектное управление.

Авторы разработки считают, что в результате такого всеобъемлющего анализа фонды смогут задействовать свои нефинансовые активы и дополнить грантмейкинг новыми направлениями деятельности – разными видами «преобразующих» инвестиций, формированием новых знаний, построением коалиций, и воздействием на законодательство и практику (advocacy). В целом можно сказать, что эксперты сферы социальных преобразований озвучили много перспективных идей и обеспечили филантропический сектор качественным инструментарием, благодаря которому фонды смогут адаптировать свою философию к особенностям динамичного контекста и перейти к активным действиям.

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

## 2) КАК ЗНАЧИТЕЛЬНО УВЕЛИЧИТЬ СОЦИАЛЬНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ И СОБСТВЕННУЮ ФИНАНСОВУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ

Чтобы распространить эффективные модели обучения детей с задержками развития, американская молодежная НКО All Kinds of Minds («Все типы мышления») активно работает с держателями значительных финансовых ресурсов и добивается хороших результатов: за восемь лет ее фандрайзеры в тесном сотрудничестве с советом директоров (СД) и коллективом привлекли от частных и государственных доноров более 98 млн долларов. Накопив положительный опыт, лидеры организации решили рассказать о важных моментах, благодаря которым другие НКО и/или социальные предприятия смогут привлечь и удержать на своей орбите надежных благотворителей и сторонников:

- Группу состоятельных людей и семей привлекли подходы к обучению «особенных» детей, которые уже научно подтвердили свою эффективность в медицинских учреждениях и учебных классах.
- СД утвердил разработку сопутствующих услуг, способных принести организации дополнительные доходы, и согласился затратить на эти цели 1 млн долларов (в расчете на 12 месяцев).
- Члены СД, имевшие опыт работы в НКО и в сфере бизнеса, настояли на привлечении менеджеров высокого класса и расширении круга доноров.
- Доноры не ждали быстрого эффекта и ориентировались на то, что системные изменения проявляются примерно через 10 лет.
- С момента запуска программ, организация уделяла повышенное внимание развитию внутренних политик и процедур, призванных обеспечить ускоренный выход на широкие целевые аудитории и усилить социальный эффект.
- Попечители и члены СД имели отчетливое представление о показателях эффективности и способах получения достоверных данных для принятия решений.

Деятельность по культивированию благотворителей, разделяющих взгляды и ценности организации, является многоэтапным и непрерывным процессом, но, как показывает практика, открытость, доверие и общность стремлений способны открыть любые двери и существенно продвинуть НКО на пути к выполнению социально значимых миссий.

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

## VI. ФИНАНСЫ И ФАНДРАЙЗИНГ

### 1) ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ: КАК ПРИВЛЕЧЬ СРЕДСТВА ДЛЯ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО



Многие благотворительные организации испытывают трудности с поиском ресурсов, необходимых для покрытия накладных расходов (таких как аренда, бухгалтерские программы, коммунальные услуги и т.д.), обеспечивающих процессы создания общественных благ и выполнения социально значимых миссий. Чтобы структурировать действия НКО и сделать общение с донорами более эффективным, эксперты издания *Chronicle of Philanthropy* побеседовали с опытными лидерами некоммерческого сектора, и подготовили несколько

полезных советов:

- *Запрашивайте финансирование, которое поможет вам гибко реагировать на изменения местного контекста.* НКО выполняют работу двух типов: (1) действуют на опережение (proactive work), привлекая гранты для программ, имеющих свою особую стратегию и показатели успеха, и/или (2) стремятся оперативно реагировать на запросы, поступающие от местного сообщества (reactive work). Очевидно, что для деятельности второго типа нужны так называемые «нерегламентированные финансы» (unrestricted funds), которыми можно распоряжаться «по своему усмотрению» в конкретной ситуации. Чтобы получить такую помощь, объясняйте донорам, что «возможности для маневра в экстренных ситуациях» имеют большое значение для получения лучших социальных результатов.
- *Выстраивайте конструктивные отношения с программными специалистами фонда.* Приглашайте своих кураторов на мероприятия организации, беседуйте за чашкой кофе о приоритетах и особенностях работы фонда, и рассказывайте о новостях и достижениях НКО. Чем лучше вы поймете друг друга, тем проще будет оформить подходящее предложение.
- *Используйте комментарии к бюджету для усиления позиций заявки.* Отсутствие подробных расчетов и постатейных комментариев к бюджету проекта является частым основанием для отказа в финансировании. Подробно рассказывайте о назначении расходов и происхождении указанных сумм во всех заявках - для всех доноров, а не только для тех, кто об этом попросил.
- *Демонстрируйте связь между «поддержкой основной деятельности» (operating support) и успехом программ.* Стремитесь к тому, чтобы доноры увидели, каким образом текущие организационные процессы содействуют получению существенных результатов в рамках действующих программ.
- *Определите дефициты и трудности своей организации, опираясь на финансовые и управленческие данные.* Взгляните на бизнес-модель, источники доходов, текущую деятельность и затраты своей НКО стратегическим взглядом. Для этого, возможно, придется поднять официальные и программные отчеты за несколько лет, выявить перспективные и не самые удачные программы и услуги, и обсудить с коллегами стратегию фандрайзинга. Очень важно, чтобы в эта всеобъемлющая аналитическая работа осуществлялась под предводительством



совета директоров. Этот процесс может оказаться весьма продолжительным, но результаты обязательно оправдают себя в будущем. Потому что у вас появится информация для построения конструктивного диалога с донорами, аргументированного изложения своих запросов, и обоснованных финансовых ожиданий относительно поддержки базовых организационных процессов.

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

## 2) ПРЕПЯТСТВИЯ И ПЕРСПЕКТИВНЫЕ СЦЕНАРИИ ДЛЯ ФИЛАНТРОПИИ БОГАТЫХ ЛЮДЕЙ



Американский центр [Marts & Lundy](#) провел более 100 интервью и онлайн опрос с участием свыше 2 500 состоятельных граждан США, и сделал [выводы](#) о том, что несмотря на ряд неблагоприятных изменений в налоговом законодательстве, принятых в 2017 году, 10% доноров планируют увеличить объемы благотворительных отчислений; основная часть опрошенных готова сохранить пожертвования на прежнем уровне; и всего 6% участников опроса намерены сократить свой вклад в развитие общества. Можно сказать, что в целом картина выглядит неплохо, однако среди отнюдь небедных людей много тех, кого законодательные новации практически не затронули, однако данное обстоятельство не добавило этой группе активности и щедрости.

Какие факторы влияют на мотивацию богатых граждан? И что ограничивает их филантропию? - на эти вопросы попыталась ответить консалтинговая организация [Bridgespan Group](#) в своем последнем отчете «Четыре пути к увеличению пожертвований» (Four Pathways to Greater Giving). Его авторы сообщают о том, что семьи, владеющие активами в 500 млн долларов и выше, в 2017 году затратили на добрые дела всего 1,2% от своих богатств (или 45 млрд долларов), и если в ближайшем будущем рост не обозначится, то за 20 лет миллионеры не смогут выполнить условия «Обета дарения» ([Giving Pledge](#)), свидетельствующего о готовности вложить в социально значимые инициативы не менее половины накопленного состояния. Чтобы выполнить публичные обещания, этим людям (или семьям) необходимо довести ежегодную долю благотворительных отчислений до 11% от стоимости активов, но подобные планы пока не находят воплощения по трем причинам: (1) из-за того, что НКО обладают репутацией «малокомпетентных» игроков, которым не стоит доверять суммы с восемью нулями; (2) потому что доноры не хотят рисковать, но, тем не менее, очень любят социальные инновации; и (3) в силу того, что рынок общественного развития, который мог бы стать «местом встречи для возможностей и финансов», пока не сформировался. Размышляя о расширении сотрудничества между донорами и перспективах «агрегирования капитала» (capital aggregation), исследователи заострили внимание на таких «ценных находках», как (а) прогрессивный опыт фондов местных сообществ (community foundations), успешно вовлекающих разных доноров в реализацию местных проектов; (б) консалтинг по вопросам стратегической филантропии для ультра-богатых американцев; и (в) инвестиции в развитие организационного потенциала больших и малых НКО, являющихся активными участниками социальных преобразований. При этом очень важно понимать, что создание объединенных финансовых пулов - это встречный процесс, для которого нужна не только мотивация доноров, но и активная позиция руководящих органов НКО.

Источники: The Philanthropy News Digest, (1) (2).

## VII. HR И УПРАВЛЕНИЕ

### 1) ТРУДОВЫЕ СИЛЫ НКО-СЕКТОРА: АКТИВНЫЙ РОСТ И ВЫЗОВЫ ВРЕМЕНИ



Центр изучения гражданского общества Института Джонса Хопкинса ([The Johns Hopkins University Center for Civil Society Studies](#); США) опубликовал Доклад о занятости в НКО-секторе – 2019 ([The 2019 Nonprofit Employment Report](#)), который опирается на последние доступные результаты Ежеквартального учета сведений о занятости и трудовых доходах населения (QCEW - Quarterly Census of Employment and Wages) за 2007-2016 гг. Авторы документа сообщают о том, что в американских НКО в

2016 году были заняты 12,29 млн граждан, что составляет 10,2% от общей численности работников частного сектора или примерно 8,1% от широкой аудитории, охватывающей 152 млн

трудоспособных американцев. А если взглянуть на показатели других отраслей, то окажется, что НКО-сектор во много раз превзошел такие сферы, как «строительство» (где заняты 6,68 млн чел), «транспорт» (4,75 млн), «недвижимость» (2,09 млн) и ряд других экономических сегментов. Работники НКО, как выяснилось, в основном трудятся в больницах (34%), образовательных учреждениях (14%) и в социальных службах (12%). При этом их заработки нередко превосходят размеры оплаты труда в частных структурах. Например, сотрудник некоммерческого медицинского центра получает 1 364 долларов в неделю, а такой же специалист в частной клинике – всего 1 101 доллар. Не менее примечателен и тот факт, что численность трудоустроенных в НКО за 10 лет возросла почти на 16,7%, а в сфере бизнеса – всего на 4,6%. Вывод о том, что НКО-сектор развивается высокими темпами и поступательно увеличивает свою долю в экономике США, вполне очевиден. Картина выглядит вполне благополучно, однако эксперты считают, что для укрепления позиций благотворительным институтам следует (а) настаивать на том, чтобы налоговая политика расширяла, а не ограничивала их финансовые возможности, (б) внимательно относиться к условиям получения госконтрактов, которые, как правило, ориентируются на услуги по самой скромной цене, и (с) активно осваивать различные способы привлечения капитала. И еще одна задача, касающаяся реализации принципа недискриминации (diversity), выходит за рамки национальной дискуссии и волнует участников социальных преобразований по обе стороны Атлантики. В частности, британская Ассоциация руководителей добровольных объединений ([ACEVO](#) - The Association of Chief Executives of Voluntary Organisations) провела опрос среди более 500 лидеров НКО и выяснила, что разница в оплате труда женщин и мужчин составляет 13,8%; планы найма людей с ограниченными возможностями здоровья имеются только у 34% организаций; и всего 26% респондентов полностью удовлетворены национально-этническим составом своих высших руководящих органов. Кроме того, оказалось, что руководители НКО в среднем перерабатывают по 10 часов в неделю (и это время не оплачивается), а среднегодовая зарплата за последние пять лет (2013-2018 гг.) снизилась с 60 000 до 53 000 фунтов стерлингов. В целом можно сказать, что сектор неплохо справляется с трудностями и демонстрирует удивительную стойкость в условиях политической и экономической нестабильности. Тем не менее, воплощению принципов инклюзии и равенства необходимо посвящать больше времени, сил и ресурсов - потому что социальная справедливость, за которую активно ратуют НКО, должна находить отражение в повседневной жизни благотворительных организаций и служить примером для всего общества.

Источники: (1) [The Nonprofit Quarterly](#), (2) [Civil Society Media Ltd.](#)

## 2) ГОРЯЧИЕ ТОЧКИ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ: ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ПРИНЦИП РАЗНООБРАЗИЯ

[Второй годовой отчет](#), подготовленный британской организацией CFG (The Charity Finance Group/«Финансы НКО») по итогам опроса более 200 НКО, сообщает о том, что соблюдение принципа недискриминации/разнообразия (diversity) применительно к совету директоров (СД), равно как и финансовый менеджмент, остаются слабыми местами, требующими внимания лидеров некоммерческих институтов.

Авторы документа с разочарованием отмечают, что за прошедший год

### Семь принципов эффективного управления НКО:

Деятельность, подчиненная выполнению социально значимой цели  
Лидерство  
Добросовестность  
Принятие взвешенных решений с реалистичной оценкой рисков и контроль их исполнения  
Эффективная работа совета директоров  
Неприятие дискриминации/разнообразия  
Открытость и подотчетность  
Управленческий кодекс благотворительных организаций

существенных улучшений в этих сегментах управленческой практики НКО не произошло. В частности, более половины респондентов (57%) утверждают, что очень хорошо осознают стратегическое значение финансовой политики, но при этом 87% опрошенных также полагают, что более глубокое понимание этой стороны жизни, принесло бы их организациям больше пользы. Наряду с этим, 56% НКО жалуются на отсутствие возможностей для обучения, хотя на самом деле просто не пользуются доступными ресурсами. По мнению экспертов, взаимоисключающие заявления участников опроса свидетельствуют не только о «самоуспокоенности» НКО, но также об их недопустимой беспечности. При этом демографические и профессиональные характеристики СД в 44% организаций не отличаются особым «разнообразием», и данное обстоятельство снижает эффективность принимаемых решений. Об этом же говорят выводы еще одной публикации,

отражающей результаты анализа официальных отчетов 85 НКО (с годовыми доходами от 5 млн фунтов), проведенного центром RSM с целью оценки прогресса в реализации принципов, которые были обозначены в Управленческом кодексе благотворительных организаций ([The Charity Governance Code](#)) более полутора лет назад. Оказалось, что внутренние политики, отражающие стандарты добросовестной практики (см. табл.), на сегодняшний день утвердили менее половины организаций (44%), но зато прогресс, достигнутый в этой

группе, примерно на 10 пунктов превосходит показатели всех остальных НКО в выборке исследования. Примечательно, что самые высокие позиции в рейтинге заняли самые крупные и сравнительно небольшие институты (действующие преимущественно в сфере здравоохранения, экологии и защиты животных), а «среднячки» показали самый низкий результат. Таким образом, прямую связь между соблюдением Кодекса и качественным руководством можно считать установленной, но что касается самих принципов, то «недискриминация» почему-то не получила должного внимания. Кроме того, почти 70% некоммерческих учреждений ничего не рассказали о порядке оценки эффективности СД. «Мы возлагали на Кодекс большие ожидания, и думали, что НКО будут активно присматриваться и учиться на опыте друг друга, но динамика оказалась немного иной, - говорит эксперт RSM Ник Слэдден (Nick Sladden). - Тем не менее, исследователей очень радует тот факт, что 'продвинутой' группой в лице 44% НКО все же сформировалась». Это значит, что в некоммерческом сообществе теперь имеется авангард, подающий коллегам достойный пример руководящей работы, которая (а) заслуживает доверия держателей капитала, и (б) расширяет финансовые возможности для выполнения миссии.

Источники: Civil Society Media Ltd, (1) (2).

## VIII. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ

### 1) УНИКАЛЬНАЯ ВАКАНСИЯ: ОБЩИЙ ДИРЕКТОР ПО СОТРУДНИЧЕСТВУ ДЛЯ ШЕСТИ ФОНДОВ



Впервые в истории британской филантропии шесть авторитетных грантодающих фондов решили нанять общего директора, который, как ожидается, поможет им (а) наладить между собой более тесные контакты, (б) объединить ресурсы для реализации совместных инициатив, и (с) найти партнеров на местах, способных разрабатывать и выполнять проекты в рамках долгосрочных стратегий. В 2017 году грантмейкеры впервые собрались вместе, чтобы обсудить вероятность выполнения миссий общими усилиями и пришли к выводу, что

используя свое влияние и активы для поддержки местных проектов, они смогут (1) более эффективно воздействовать на решение социальных, экологических и экономических проблем, и (2) постоянно учиться на опыте коллег и своих благополучателей. Объявив вакансию, фонды отметили, что модель «индивидуальных игроков» морально устарела, и современная ситуация требует от филантропов партнерских действий, которые должны опираться на коллективные ресурсные пулы и сетевые структуры. «Директор, координирующий сотрудничество» (The Director of Collaboration), будет официально зачислен в штат Фонда банка Ллойдс (The Lloyds Bank Foundation), но в роли его главного супервайзера будет выступать председатель спонсорской группы, в которую войдут руководители всех заинтересованных организаций. Помимо этого, новый директор будет ежемесячно встречаться с высшим управленческим составом всех шести филантропических институтов. Исполнительные директора фондов считают новую должность «одной из самых волнующих позиций в сфере филантропии», и с их мнением можно согласиться. Потому что партнерская практика набирает обороты, и за ней – будущее социальных преобразований.

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

## IX. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО

### 1) ДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ ДИСБАЛАНС В СФЕРЕ ВОЛОНТЕРСТВА



Национальный совет добровольных объединений (NCVO; г. Лондон) опубликовал отчет «Правильное времяпрепровождение. Национальный опрос, посвященный опыту волонтерства» ([Time Well Spent, a National Survey on the Volunteer Experience](#)). Этот документ отражает выводы, полученные по итогам опроса более 10 100 чел. В нем говорится о том, что наиболее типичными британскими добровольцами сегодня являются «белые британцы среднего возраста, принадлежащие к среднему классу»: их доля составила 75%. А что касается представителей рабочих профессий, то их оказалось намного меньше: 40% респондентов в группе «синих воротничков» никогда не были волонтерами, в то время как средний класс – лишь в 25% случаев. И еще 23% опрошенных в «пролетарской» группе

никогда не занимались организацией мероприятий и никогда не входили в состав высших руководящих органов НКО. Также выяснилось, что почти половина людей, которые были вовлечены в добровольчество в течение 12 месяцев, предшествующих опросу, имеют степень бакалавра или магистра, и только 20% граждан не относятся к категории квалифицированных специалистов. Получается, что волонтеры и не-волонтеры в основном отличаются социально-экономическим статусом и уровнем образования. Помимо этого, исследование выявило ряд других дисбалансов, свидетельствующих о том, что (1) мужчин, не имеющих какого-либо добровольческого опыта, больше, чем женщин (34% против 29%); (2) жители аграрных территорий становятся людьми доброй воли чаще, чем горожане (44% против 37%); и (3) граждане старше 65 лет помогают некоммерческим организациям намного активнее, чем молодежь в возрасте 25-34 лет (45% против 31%). Эксперты считают, что программы «волонтерства на рабочем месте» (volunteering at workplace) могут оказаться одной из самых эффективных мер, способных скорректировать неблагоприятные демографические параметры существующей добровольческой практики, и предлагают работодателям обратить на это направление особое внимание. В качестве предварительных гарантий успеха в отчете проводятся данные, указывающие на то, что волонтерская деятельность помогает людям приобретать новые компетенции, формировать доверительные отношения с коллегами и местным окружением, и воплощать в жизнь стремление к общественному служению. «Волонтерство действительно меняет жизни людей к лучшему, - комментирует результаты опроса глава NCVO Сэр Стюарт Этерингтон (Sir Stuart Etherington). – Однако граждане, которые могли бы извлечь из такого опыта максимальную пользу, остаются невовлеченными. Это значит, что институты – как благотворительные, так и государственные – должны критически взглянуть на свою работу и (а) понять, каким образом они создают барьеры для отдельных категорий населения, и (б) придумать очень простые процедуры для тех, кто желает пополнить ряды людей доброй воли. Мы теперь уже знаем, что в процессе добровольческого взаимодействия с местными организациями, люди склоняются к здоровому образу жизни, испытывают моральное удовлетворение от участия в добрых делах, и, в итоге, начинают меньше нуждаться в социальных услугах, снижая нагрузку на бюджет».

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