



THE WILLIAM AND FLORA
HEWLETT
FOUNDATION

McKinsey & Company

Рынок некоммерческого сектора.
Заполняя информационные пробелы в
филантропии

The William and Flora Hewlett Foundation
McKinsey Company



Evolution & Philanthropy

Вступление

- ▶ По аналогии с коммерческим рынком в части потоков информации и инвестиций многие исследователи называют филантропию инвестиционным капиталом некоммерческого рынка. На некоммерческом рынке донор как эквивалент инвестора связан с поставщиками (НКО), через которых он продвигает свои услуги благополучателям (потребителям), зачастую делая это через различных рыночных посредников, которые предоставляют информацию, транзакционную поддержку, консультирование, образовательные услуги и социальные сети.
-



Для создания эффективного рынка в некоммерческом секторе необходима приверженность, устойчивое партнерства и идеальное исполнение стратегии. Поэтому следует придерживаться следующих рекомендаций:

- 1) Улучшение качества «поставляемой на рынок» информации об организационном и операционной эффективности, а также о социальном эффекте от деятельности организации;
- 2) Увеличение спроса доноров на информацию об эффективности НКО и ее социальном эффекте;
- 3) Укрепление посреднических организаций между донорами и НКО с целью увеличения добавленной стоимости блага, а также для того, чтобы помочь донора принимать обоснованные решения и повышать эффективность НКО.



1) Улучшение качества информационного предложения

- ▶ Отдавать преимущество информации о социальных результатах, где возможно, либо искать замещающую ей.
- ▶ Активно использовать эту информацию для повышения эффективности и проведения беспристрастного разговора о социальном эффекте, основанном на фактах .
- ▶ Повышать потенциал НКО в оценке эффективности и коммуникациях



2) Увеличение спроса доноров на информацию

- ▶ Поддерживать образование доноров, их вовлеченность в деятельность НКО и включение их в единую сеть;
- ▶ Предоставлять донорам и их советника информацию об эффективности сектора;
- ▶ Предоставлять возможность коммуникаций между донорами и благополучателями;
- ▶ Облегчать донорам задачу по принятию решений о финансировании передав эту задачу опытным менеджерам в области филантропии;
- ▶ Оптимизация использования ресурсов организации для управления поведением благотворителей;
- ▶ Инвестировать в исследования, которые объясняют мотивы, потребности и критерии принятия решения благотворителей.



2) Увеличение спроса доноров на информацию: Нерешенные задачи измерения эффективности

▶ Измерение социального эффекта деятельности НКО

Для того чтобы оценить социальный эффект необходимо представить доказательства того, что существует взаимосвязь между деятельностью организации и достигнутыми результатами.

Многофакторность полученного результата (часто невозможно определить реальный вклад от программы и отличить его от вклада других факторов в социуме)

Необходимость проведения продолжительного исследования (5 -20 - 40 years)

▶ Измерение организационной эффективности НКО

Для оценки организационной эффективности необходимо иметь доказательства того, насколько хорошо НКО управляется. Также стоит учитывать административный ресурс для проведения такой оценки внутри организации



2) Увеличение спроса доноров на информацию: недостаток значимой открытой для общественности информации

- ▶ Отсутствие стандартов мониторинга ресурсов программам, деятельности, промежуточной информации о полученных результатах, отсутствие единого хранилища информации о деятельности и результатах НКО сектора.
 - ▶ В связи с отсутствием стандартов и ресурсов стейкхолдеры в некоммерческом секторе используют только то, что имеется в общем доступе. (IRS в США)
-



2) Увеличение спроса доноров на информацию: кармашек с прогрессом

Несмотря на отсутствие стандартов и информации для сравнения намечаются две позитивные тенденции:

- Все больше существует договоренностей о том, как определять и измерять организационную эффективность и социальный эффект
- Все большее количество НКО использует проверенные инструменты измерения, управления и коммуникаций.



3) Укрепление посреднических организаций и взаимосвязей. Рекомендации по внедрению.

- ▶ Агрегируйте и синтезируйте программную информацию и информацию об эффективности;
- ▶ Продвигайте информацию там, где благотворители уже ищут информацию и управляют финансами;
- ▶ Предлагайте инновационные, продукты и услуги, обладающие добавочной стоимостью, которые бы еще больше обогащали экспертную оценку опытных доноров.
- ▶ Спрашивайте о своей эффективности у стейкхолдеров
- ▶ Создавайте новые платформы для объединения профессионалов и построения сообществ
- ▶ Используйте возможности онлайн филантропии



Барьеры в укреплении посреднических организаций и взаимосвязей

- ▶ Недостаточные масштабы деятельности посреднических организаций на некоммерческом рынке
- ▶ Недостаточные объемы обмена информацией и партнерских инициатив
- ▶ Недостаточный уровень объективности в оценке эффективности



Характеристики производственного рынка:

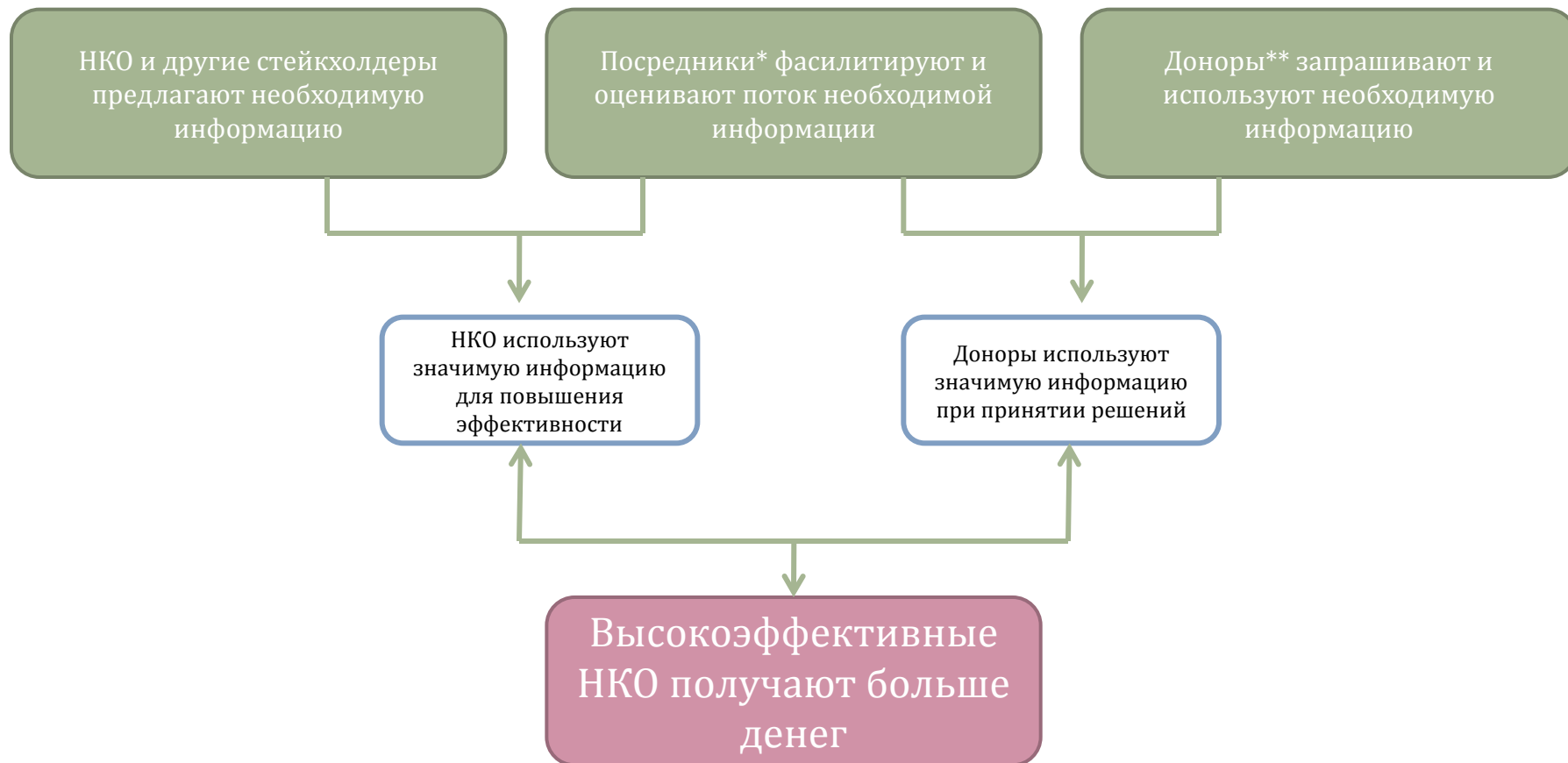
- ▶ Качественные информационные потоки, которые предоставляют инвесторам актуальные и точные данные, а также анализ эффективности, выручки и рисков.
- ▶ Рациональный процесс аллокации средств, означающий, что инвесторы направляют свой капитал на сильные НКО
- ▶ Процессы с низкими производственными издержками (низкие транзакционные расходы)
- ▶ Разнообразие инвестиционных механизмов, подходящих для различных стадий роста и различных рискованных appetitов.
- ▶ Гибкие механизмы входа и выхода, позволяющие участникам быстро реагировать на вызовы изменяющейся среды.



Какие типы информации фасилитируют развитие некоммерческого рынка:

Тип информации:	Знания о чем несет:
Исследование о социальной проблематике	Причинно-следственные связи социальных проблем, доказанные решения проблем, контекст и происхождение явления
Данные о социальном эффекте	Информация о результатах помогает узнать достигла ли программа целевых показателей результата и эффекта
Данные об управлении эффективностью	Информация об организационной и операционной эффективности позволяет измерить внутренние операционные процессы НКО
Стратегии	Описания программных стратегий, используемых донором и НКО (включая цели, деятельность, инструменты измерения, временные рамки), которые также отражают уроки из прошлого опыта и возможности для усиления социального эффекта в будущем
Бенчмаркинг	Анализ и данные для оценки программы и организации в отношении с однородными программами или партнерами
Лучшие практики	Рекомендации того, что работает, что уже показало свою эффективность в управлении НКО и фондами, а также предложения о том как разработать и воплотить успешную программную деятельность
Инструменты и шаблоны	Модели, чеклисты, (листы сверки), инструментальные панели, инструменты для расчетов и др. инструменты для оценки прогресса организации и улучшения уже используемых подходов

Теоретическая рамка некоммерческого рынка информации



Включая провайдеров, транзакционных провайдеров, консультационные услуги, образовательные услуги и социальные сети

** Включая частных благотворителей, независимые, корпоративные фонды и фонды местных сообществ, объединенные благотворительные организации, государственных доноров.



Обзор посредников на некоммерческом рынке:

Тип посредника:	Описание:	Пример:
Информационный:	<ul style="list-style-type: none">•Предоставляет информацию или анализ о НКО и фондах•Фасилитирует дискуссии о трендах и темах НКО сектора и филантропии	
Транзакционный:	<ul style="list-style-type: none">•Классифицирует потенциальных грантополучателей по секторам и регионам•Фасилитирует благотворительные пожертвования и below-market займы•Предоставляет налоговые преимущества	
Консультационный	<ul style="list-style-type: none">•Предоставляет стратегический, организационный и фандрайзинговый консалтинг для НКО•Предоставляет стратегический, организационный, программный консалтинг, due dilligence, back office консалтинг для доноров	
Образовательный	<ul style="list-style-type: none">•Предоставляет образовательные возможности и тренинги для наращивания потенциала специалистов некоммерческих организаций и доноров	
Сетевой	<ul style="list-style-type: none">•Поддерживает возможности для обучения, обсуждения и партнерства	

Видение онлайн рынка. Вебсайт должен содержать доступную информацию и выглядеть примерно так:

Миссия и программы

МИССИЯ

Сеть по защите тропических джунглей выступает за выход из под зависимости от американской нефти и угля, за защиту исчезающих лесов и права коренных жителей, а также за прекращение разрушительных инвестиций по всему миру через образование, мобилизацию местных сообществ и неагрессивные прямые меры противодействия.

ПРОГРАММЫ:

- Свобода от нефти
- Древние леса
- Глобальное финансирование агробизнеса в тропических джунглях

Фото

Видео

Новости

Исследования –доказательства
нашего подхода

Стратегия, деятельность и результат

Стратегия

Теория Изменений
организации

Деятельность и непосредственные результаты

Кол-во мероприятий: 19
Кол-во прямых местных
мероприятий: 180
Кол-во участников: 5000

Результаты:

Наши победы:
• 256 акров лесов Онтарио
были спасены
• Спасен Лес «Виски Джек»
• На 50% была снижено
использование тасманской
древесины в японском
производстве

Организация и финансы

Организация

Сотрудники: 43
Офисы: 2

Главный офис:

Сан-Франциско

Исполнительный директор:

Майкл Брюне

Список членов СД

Финансы:

Доходы: 4.3 млн.долл (2008)

Расходы: 4 млн.долл (2008)

Чистые активы: 1.6 млн.долл
(2007)

IRS Form

Годовой отчет

Пожертвовать сейчас

Стать волонтером

Обратная связь от стейкхолдеров

Оценка экспертов



Оценка волонтеров



Оценка партнеров



Оценка благополучателей



Рекомендации к проведению изменений на некоммерческом рынке

Некоммерческие организации должны стремиться к оценке эффективности и распространению информации:

- Ставить цели, использовать измерители эффективности, инструменты планирования, воплощения и рефлексии
- Обучать доноров о том, как правильно оценивать эффективность НКО
- Делиться информацией о социальном эффекте и организационной эффективности

Частным донорам следует запрашивать информацию и принимать решения исходя из качественной информации:

- Рассуждать о благотворительности исходя из инвестиционного типа мышления
- Искать возможности для получения информации и обучения
- Принимать решения о перечислении благотворительных средств исходя из информации об эффективности и социальном эффекте организации

Фондам следует инвестировать в изменения и фасилитировать изменения

- Делитесь практиками, которые работают в решении социальных проблем, делитесь видением теории изменений, которая подкрепляет стратегию фонда. Повышает уровень прозрачности критериев выделения грантов и чем фонд руководствуется при принятии решений.
Финансируйте усилия по повышению эффективности некоммерческого рынка в целом
Создавайте и поддерживайте развитие side-by-side фондов
Приводите к общему знаменателю формы заявки на гранты и отчетности среди всех фондов

Посредники следует фасилитировать взаимодействия, диалоги и партнерства

- Собирайте информацию об эффективности НКО и социальном эффекте, распространяйте эту информацию через массовые каналы
- Продвигайте инструменты мониторинга и оценки эффективности
- Организуйте партнерства для создания кросс-секторных стандартов для управления информацией в некоммерческой среде
- Фасилитируйте диалоги об оценке эффективности
- Обучайте более широких круг участников некоммерческого рынка о роли оценки эффективности
- Создавайте бизнес-модели, которые бы покрывали стоимость продуктов и услуг.

Некоммерческие и коммерческие партнеры

- расширяйте партнерства и увеличивайте экспертный потенциал (массовые банки, частные банки, управленцы благосостоянием, имущественные адвокаты, бухгалтера, поисковые движки, платформы электронной коммерции, социальные сети)

Все стейкхолдеры

- объединяйтесь для увеличения вашего влияния и расширения масштабов