

قوة البيانات في توجيه التنمية

اتخاذ القرارات المبنية على البيانات في المؤسسات غير الربحية والمنظمات

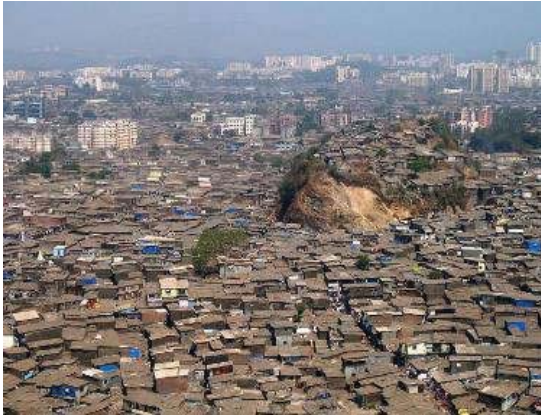
جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
الظهران - المملكة العربية السعودية
5-6 ديسمبر 2015م

جاكوب هارولد
مؤسسة (GuideStar)

@jacobcharold
@GuideStarUSA



(except photos)





العمل الخيري أمر بالغ الأهمية في حل المشاكل الاجتماعية



أهمية العمل الخيري وغير الربحي

للمؤسسات غير الربحية ميزة خاصة

- تركز فقط على الصالح الاجتماعي
- مدفوعة بالعاطفة
- أكثر بعدا عن السياسة
- تفكر على المدى البعيد
- تأخذ مخاطر أكبر

للمؤسسات غير الربحية دور بالغ الأهمية

في الولايات المتحدة الأمريكية:

- 1,000,000,000,000 دولار في النشاط الاقتصادي
- 3000000000000 دولار من التبرعات
- 800,000 مؤسسة خيرية
- 6% من الناتج المحلي الإجمالي
- 9% من العمالة التي تعمل في القطاع الخاص



المعلومات أمر بالغ الأهمية في العمل الخيري



أهمية المعلومات في العمل الخيري

توجه الأموال الى أفضل الجمعيات

يحتاج المانحون والمتبرعون الى معلومات
جيدة عن أفضل الجمعيات أداء

تساعد الجمعيات في التعلم من بعضها البعض

تحتاج الجمعيات الخيرية الى الوصول الى
معلومات جيدة عن غيرها من الجمعيات من
أجل أن تتعلم

تبني الثقة في العمل الخيري

يساعد الانفتاح المعلوماتي على غرس الثقة في
الجمعيات الخيرية لدى صناع القرار والعامّة

تمكن مزيد من التعاون

تميل الجمعيات الخيرية الى أن تكون صغيرة
ومجزئة. المعلومات تساعد على دعم التعاون

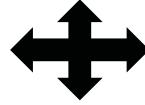
معلومات حول ...

إجراءات التعامل مع المشاكل

(على سبيل المثال، الزيارات المنتظمة من الممرضات للأمهات الجدد وأطفالهن تؤدي إلى زيادة بمقدار درجتين في متوسط درجات الرياضيات والقراءة في الصفوف من الأول إلى السادس)

المشاكل

(على سبيل المثال، 50% من الأطفال من البيئات المعرضة للخطر هم دون المستوى الأساسي في مهارات القراءة والرياضيات)



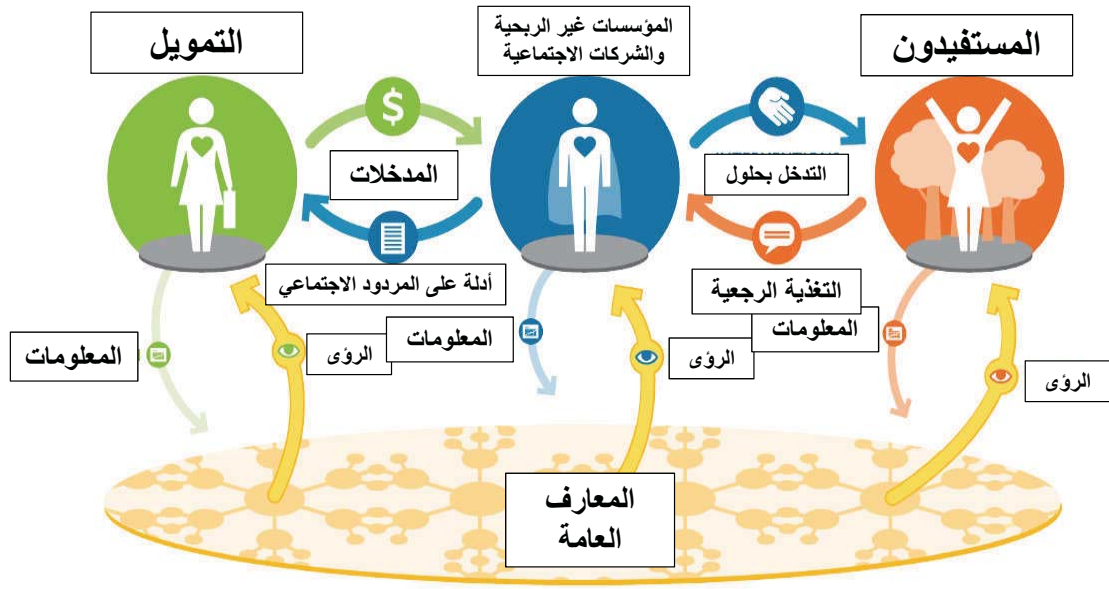
المؤسسات

(على سبيل المثال، تخدم مؤسسة شراكة الممرضة والأسرة حاليا 22795 رضيعا وأمهاتهم في 40 ولاية في جميع أنحاء الولايات المتحدة)

الموارد

(على سبيل المثال، قدمت مؤسسة روبرت وود جونسون منحة 10 ملايين دولار أمريكي على مدى 5 سنوات لصالح مؤسسة شراكة الممرضة والأسرة في عام 2007)





معلومات عن مؤسسة جايدستار

أكبر مصدر للمعلومات حول المنظمات
غير الربحية في الولايات المتحدة
الأمريكية



- 2,500,000,000 قطعة بيانات
- 2,200,000 منظمة أمريكية غير ربحية
- 7,200,000 مشترك كل عام
- www.guidestar.org
- 167 موقع وصفحات يستخدمون جايدستار



- أسست عام 1994م
- 73 موظف في ثلاث مكاتب: واشنطن، سان فرانسيسكو، وليامزبيرغ

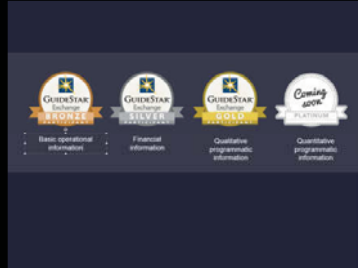
- نأمل في إيجاد شركاء حول العالم



مصادر المعلومات عن المؤسسات غير الربحية



الحكومة



التقارير الذاتية



أصحاب المصلحة



نقاط الضعف في النموذج الضريبي 990:

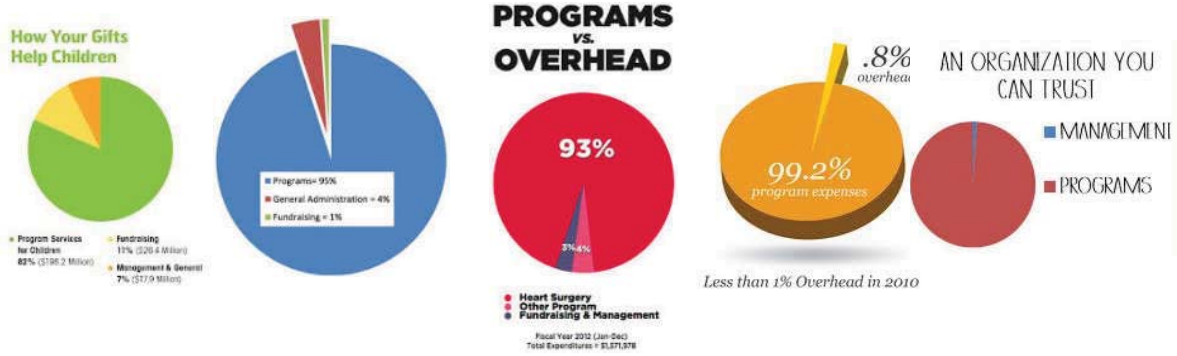
- لا يحتوي على الكثير من البيانات حول البرامج أو الآثار غير الربحية
- غالبا ما تكون البيانات قديمة بما لا يقل عن سنة ونصف السنة
- لا يحدد الأنواع المعينة من المؤسسات غير الربحية (في غالب الأمر)



نقاط القوة في النموذج الضريبي 990:

- نموذج شامل نسبيا (يجب على معظم المؤسسات غير الربحية تعبئته بنفسها)
- له شكل موحد (يجب على جميع المؤسسات غير الربحية الإجابة عن نفس الأسئلة)
- يحتوي معلومات أساسية كبيرة حول الرسالة، والموظفين، ومجلس الإدارة، والتمويل

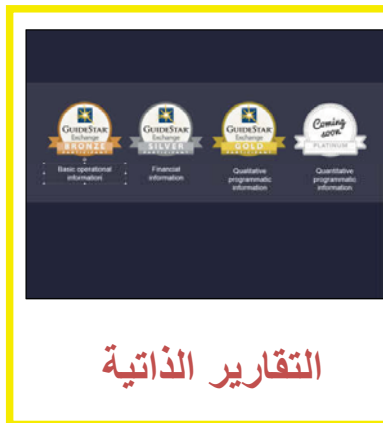
THE OVERHEAD MYTH



إن استثمارات المؤسسة غير الربحية في مجالات التدريب والتخطيط والتقييم ونظم الاستثمارات الداخلية - في حد ذاتها - هي السبيل لاستمرارية المؤسسة غير الربحية وتحسين تأثيرها على العالم.



الحكومة



التقارير الذاتية



أصحاب المصلحة



مشارك برونزي
المعلومات التشغيلية الأساسية



المشارك فضي
معلومات المالية



مشارك ذهبي
المعلومات البرمجية النوعية



مشارك برونزي
المعلومات البرمجية الكمية

CHARTING IMPACT

1. ما الذي تهدف مؤسستك إلى تحقيقه؟
2. ما هي الاستراتيجيات المنفذة للوصول إلى ذلك؟
3. ما هي قدرات مؤسستك على القيام بذلك؟
4. كيف سوف تعرف المؤسسة أنها على المسار الصحيح؟
5. ما الذي أنجزتموه وما الذي لم تنجزوه بعد حتى الآن؟

من المدخلات إلى التأثير ... تعريف المصطلحات

المدخلات	الأنشطة	المخرجات	النتائج	التأثير
ما تراه	ما تفعله	ما يحدث	ما ينتج	ما يدوم
الأموال العاملون المتطوعون	تنفيذ الدورات التدريبية الوظيفية التوفيق بين العملاء وأرباب العمل	عدد الأشخاص الذين يحضرون الدورات التدريبية عدد محاولات التوفيق	عدد الأشخاص الذين يحصلون على وظائف	عدد الأشخاص الذين يحافظون على الوظيفة ويصبحون أعضاء منتجين في المجتمع

المنظمات التي تشارك المعلومات من خلال جايدستار





الحكومة



التقارير الذاتية



أصحاب المصلحة



Gather reviews from users



Survey experts



Collect basic info & set standard of quality

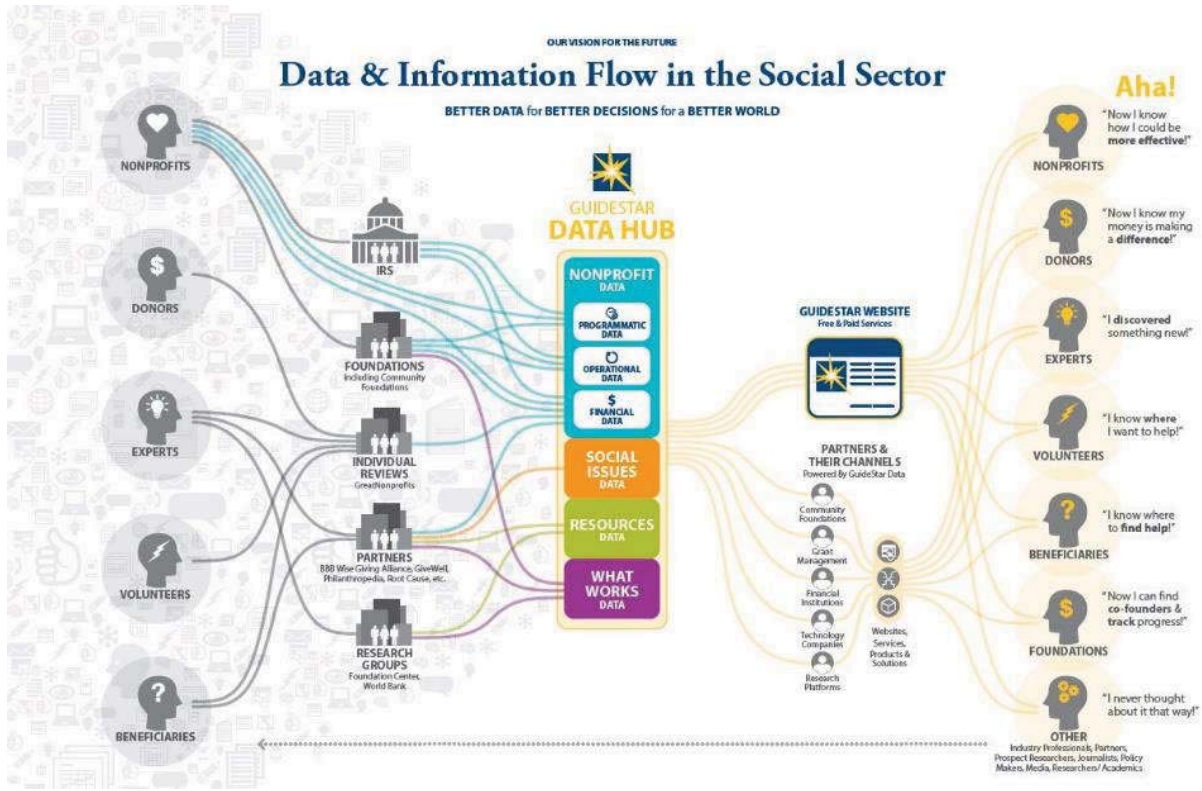


Deep analysis of performance



Highly simplified star rating





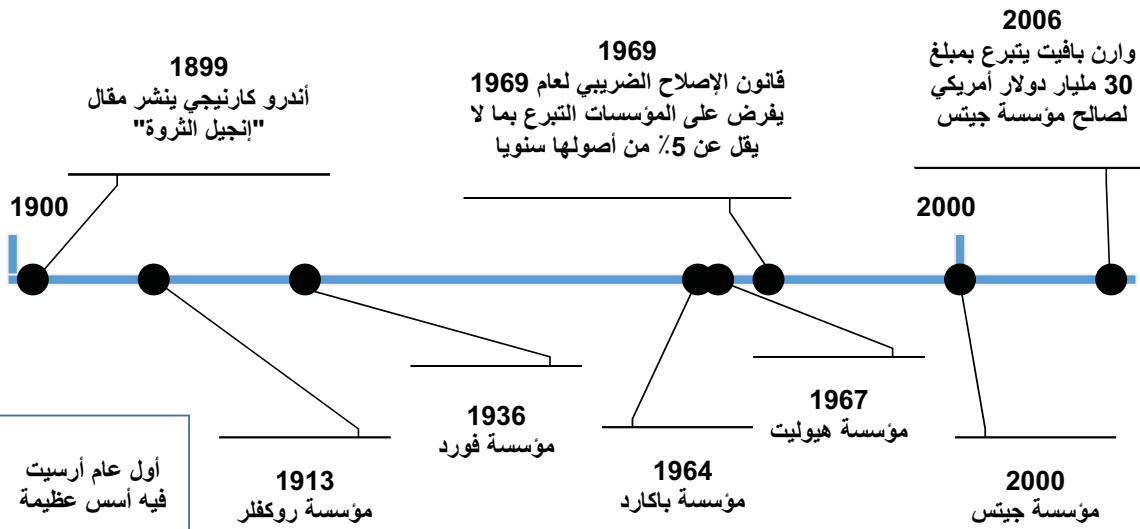
العمل الخيري أمر بالغ الأهمية في حل المشاكل الاجتماعية



الملحق

ملخص لتاريخ العمل الخيري في الولايات المتحدة

لقد قررت التوقف عن تكديس الثروات وبدء مهمة بلا شك أكثر خطورة وصعوبة وهي التوزيع الحكيم.
- أندرو كارنيجي - 1899



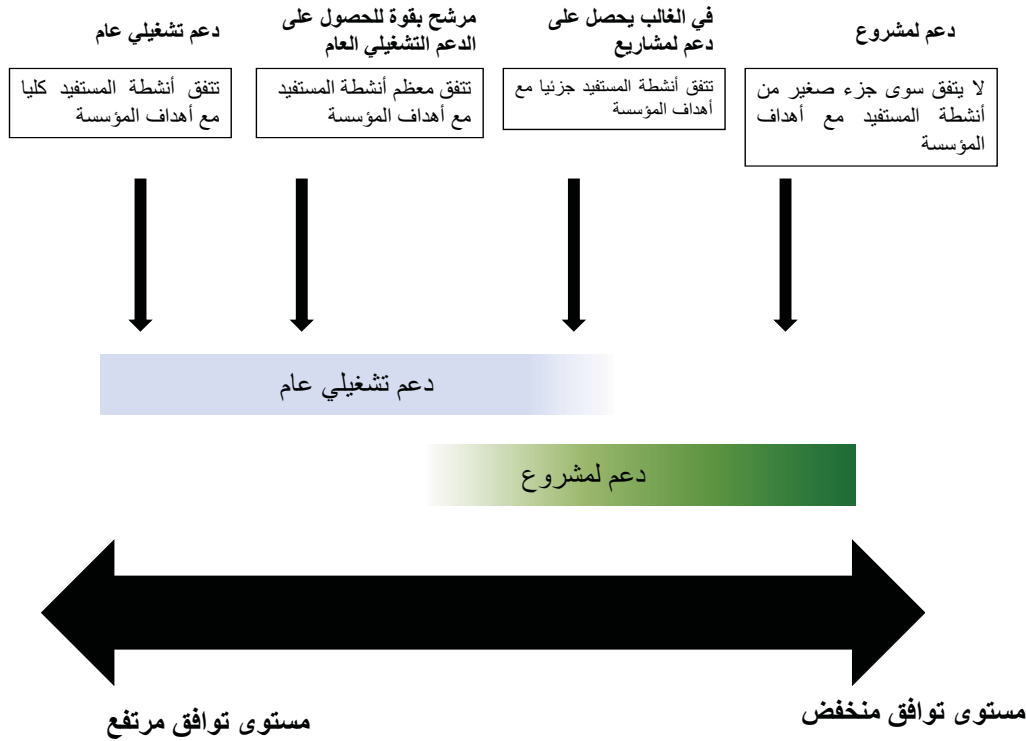
سنة التأسيس	العنوان	الدولة	التبرع	المؤسسة	
1994	سياتل - واشنطن	الولايات المتحدة	42300000000 \$	بيل وميلندا جيتس	1
1982	لايدن - هولندا	هولندا	36.0 مليار \$	مؤسسة " STICHTING "INGKA	2
1936	لندن	المملكة المتحدة	25900000000 \$	يلكوم ترست	3
1953	تشيفي تشيس بولاية ماريلاند	الولايات المتحدة	16.9 مليار \$	معهد هوارد هيوز الطبي	4
1936	مدينة نيويورك - نيويورك	الولايات المتحدة	11.2 مليار \$	مؤسسة فورد	5
1982	لوس انجلوس - كاليفورنيا	الولايات المتحدة	10500000000 \$	بول جيتي تراست	6
1887	هونولولو - هاواي	الولايات المتحدة	10.1 مليار \$	مدارس كاميهاميا	7
2007	دبي	الإمارات العربية المتحدة	10.0 مليار \$	مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم	8

1. إظهار الممارسات الأخلاقية وتبادل البيانات حول الأداء
2. إدارة العمل نحو تحقيق نتائج ملموسة
3. المساعدة في تثقيف الممولين حول التكاليف الحقيقية للنتائج



بعض الأسئلة الأساسية اللازمة عند تقييم أي مؤسسة

•الهدف	•ما هو بالضبط الذي تحاول قيادة المؤسسة تحقيقه؟ •هل العمل موجه نحو التأثير أم النشاط؟
•الممارسات	•هل أظهرت المؤسسة منطقا واضحا حول كيفية تحقيق هذه الأهداف؟ •هل تقص المؤسسة قصة مقنعة؟
•التعلم	•هل لدى المؤسسة الأنظمة التي تساعد على التعلم؟ •هل وصلت المؤسسة إلي ما تعلمه الآخرون؟ •هل تنصت المؤسسة إلى أصحاب المصلحة؟
•العاملون	•هل لدى المؤسسة العاملون الذين يمكنهم القيادة والإدارة والتنفيذ؟
حقق النتائج	
بالشفافية	
احرص على التحسين	
وظف عاملين جيدين	



بعض التوترات شائعة الذكر في العمل الخيري الاستراتيجي

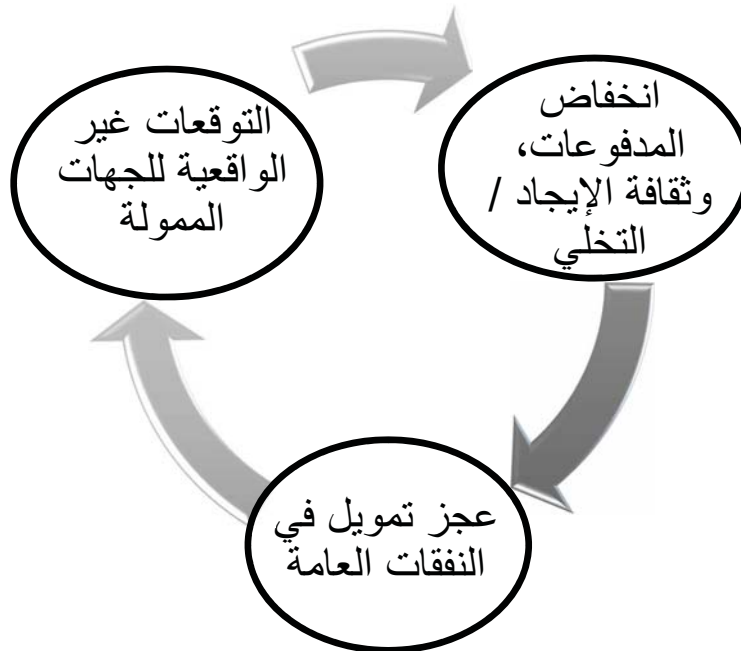
«العمل الخيري المستجيب للمشاكل»	↔	«العمل الخيري الاستراتيجي»
توجه نحو الأنشطة	↔	توجه نحو النتائج
الأعراض	↔	الأسباب الجذرية
تنوع المواضيع والأساليب	↔	التركيز
دعم مشاريع	↔	دعم تشغيلي عام
توجه نحو التشغيل	↔	توجه نحو الأهداف
الكثير من المنح الصغيرة	↔	القليل من المنح الضخمة

هل بعض هذه التوترات كاذبة؟

المشكلة: أصبحت النسب المالية المبسطة برهانا سائدا على أداء المؤسسات غير الربحية.



دورة تجفيف المؤسسات غير الربحية



BBB Wise Giving Alliance | GUIDESTAR | COMPTON FOUNDATION

THE OVERHEAD MYTH

To the Donors of America:

We write to correct a misconception about what matters when deciding which charity to support.

The percent of charity expense that goes to administrative and fundraising costs—commonly referred to as “overhead”—is a poor measure of a charity’s performance.

We ask you to pay attention to other factors of nonprofit performance: transparency, governance, leadership, and results. For years, each of our organizations has been working to increase the depth and breadth of the information we provide to donors in these areas so as to provide a much fuller picture of a charity’s performance.

That is not to say that overhead has no role in ensuring charity accountability. At the extremes the overhead ratio can offer insight it can be a valid data point for rooting out fraud and poor financial management. In most cases, however, focusing on overhead without considering other critical dimensions of a charity’s financial and organizational performance does more damage than good.

In fact, many charities should spend more on overhead. Overhead costs include important investments charities make to improve their work: investments in training, planning, evaluation, and internal systems—as well as their efforts to raise money so they can operate their programs. These expenses allow a charity to sustain itself (the way a family has to pay the electric bill) or to improve itself (the way a family might invest in college tuition).

When we focus solely or predominantly on overhead, we can create what the *Stanford Social Innovation Review* has called “The Nonprofit Starvation Cycle.” We starve charities of the freedom they need to best serve the people and communities they are trying to serve.

If you don’t believe us—America’s three leading sources of information about charities, each used by millions of donors every year—see the back of this letter for research from other experts including Indiana University, the Urban Institute, the Bridgespan Group, and others that prove the point.

So when you are making your charitable giving decisions, please consider the whole picture. The people and communities served by charities don’t need low overhead, they need high performance.

Thank you,

Art Taylor, President & CEO, BBB Wise Giving Alliance
Jacob Harold, President & CEO, GuideStar
Ken Berger, President & CEO, Charity Navigator

Research shows that the overhead ratio is imprecise and inaccurate:

- 37%** 37 percent of nonprofit organizations with private contributions of \$10,000 or more reported on fundraising or general overhead costs that exceed Internal Revenue Service (IRS) Form 990.
- 13%** Nearly 13 percent of operating public charities reported spending nothing for management and general expenses.
- 75-85%** Further writing found that 75 percent to 85 percent of those organizations were accurately reporting the ratio associated with grants.

But still, Americans over-emphasize the number and prioritize it over demonstrated success:

- 62%** 62% of all Americans believe the typical charity spends more than 10 percent on overhead.
- A 2001 survey found that over half of adult Americans felt that nonprofit organizations should have overhead rates of 30 percent or less. Nearly four in five felt that overhead should be held at less than 30 percent. In fact, those surveyed ranked overhead ratio and financial transparency to be more important attributes in determining their willingness to give to an organization than the demonstrated success of the organization’s programs.

The “Overhead Myth” persists despite evidence that investments in overhead facilitate better nonprofit performance:

- 2,000** 2,000 Compassion Nonprofit Services study of nearly 2,000 nonprofit executives in eight metropolitan areas report that investing in overhead, support staff, a major role in reducing financial and other among charitable donations.
- 11.5% vs 10.8%** In 2011, the charities which invested overhead and demonstrated that higher overhead than the opposite they raised and spent investment, 11.5 percent versus 10.8 percent.

Underinvesting in overhead creates a range of negative outcomes which undermine quality and sustainability:

Description of Underinvestment	Consequences
• Limited ability to attract the best talent	• Limited ability to negotiate to manage health care, development, etc.
• Limited investment in staff training and development	• Increased turnover among staff, particularly those seeking for ongoing professional development
• Inexperienced staff for administrative tasks	• Limited ability to coordinate various skills of employees
• Poor IT infrastructure	• Difficulty building better team work
• Poor mission management systems	• High turnover
• Poor performance management systems	• Poor work quality
	• System crashes, downtime
	• Loss of information, limited information sharing
	• Inability to track donors and fundraising progress
	• Limited ability to target fundraising
	• Limited ability to track beneficiary outcomes, particularly across sites
	• Limited ability to study, promote, report on grants

Source: Mark A. Hagen, Thomas Pichler, Kenneth Wang, and Patrick W. Stearns, “Setting the Record Straight on Overhead: A National Study of Nonprofit Executive Leadership,” *Journal of Nonprofit & Public Affairs*, August 2010, last study reviewed.

Primary Source: **The Nonprofit Starvation Cycle**, *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2010
Setting What We Pay For: Low-Overhead Funds Nonprofit Effectiveness, Center for Nonprofit and Philanthropy, Urban Institute, Center for Philanthropy, Indiana University

What We Know About Overhead Costs in Nonprofit Sector: **Center for Nonprofit and Philanthropy, Urban Institute, Center for Philanthropy, Indiana University**

Nonprofit Overhead Costs: **Breaking the Virtuous Cycle of Misleading Reporting, Unethical Expectations, and Pressure to Conform**, *The Bridgespan Group*, April 2010

What We Know? **Research: Prevalence of the Financial Misconduct of Nonprofit Organizations**, *Compliance*, December 2010
Local Charities Spend More on Administration than Low-Cost Charities, *Stanford Social Innovation Review*, May 2013
Management and General Expenses: The Other Half of Overhead, *The Center for Nonprofit and Philanthropy*, Spring 2011
The Way We Measure Charity, *Nonprofit Times*, April 2012
State Characteristics of Charity Fundraising: The Transparency Use of Cost Ratio, *The National Risk Alliance*
Charity Expenditures, March 2010 (last study reviewed)

THE OVERHEAD MYTH

MOVING TOWARD AN OVERHEAD SOLUTION

To the Nonprofits of America:

We write to ask for your help to end the Overhead Myth – the false conception that financial ratios are a proxy for overall nonprofit performance. Last year we wrote a letter to the donors of America asking them to consider the results (especially outcomes and impact) created by nonprofits, and to not judge you solely on percent of charity expenses that go to administrative and fundraising costs. While overhead can help us identify cases of fraud or gross mismanagement and serve as a part of an organization's dashboard of financial management metrics, it tells us nothing about the results of your work (i.e., how you meet your mission).

You know as well as we that nonprofits are, to use the title of an article in the *Stanford Social Innovation Review*, prone to the "Nonprofit Starvation Cycle", a spiral of donor demands, underinvestment in core costs, and limited results. This starvation cycle hurts nonprofits and donors, but, most important, it hurts our shared work for a better world. We want to work together with you to end the Overhead Myth. To that end, we ask three things of nonprofits to help us move toward an Overhead Solution:

- First, demonstrate ethical practice and share data about your performance. Proactively demonstrate why donors should trust you. Have the courage to share information about your goals, strategies, management systems, and governance processes.
- Second, manage towards results and understand your true costs. We have found that many nonprofits do not manage with an eye always on results – and even if they do, they don't know how much it costs to achieve those results. Organizations need to employ effective performance management systems and recognize that financial management is not just about audits and Forms 990, it is also about understanding the cost of achieving their missions.
- Third, help educate funders (individuals, foundations, corporations, and government) on the real cost of results. Have honest conversations with your funders about what it takes to do your work. Too often nonprofits contribute to the Overhead Myth by highlighting financial ratios as their core accomplishment – especially in their fundraising materials. Tragically, this can be at the expense of meaningful performance metrics and reinforces funders' confusion. Funders need to understand the truth if they are to change their behavior.

On the back of this letter you will find more resources for you as you make this transition. Our three organizations strive to make the sharing of nonprofit data easier, less repetitive, and more useful. As a field, we can move beyond the Overhead Myth to an Overhead Solution, but we need your help. Let us drive a conversation about nonprofit trustworthiness and performance that is worthy of the people, the communities, and the ecosystems we all serve.

Thank you,

Art Taylor
President, BBB Wise Giving Alliance

Jacob Harold
President & CEO, GuideStar USA

Ken Berger
President & CEO, Charity Navigator



Nonprofits, here's how you can start making a difference.

Demonstrate ethical practice and share data about your performance.

- Participate in the free [GuideStar Exchange](#) to share information about how your organization is governed.
- Check [BBB Wise Giving Alliance's Standards for Charity Accountability](#) for recommended practices on governance, finances, fundraising, and more.
- Read [Charity Navigator's Accountability & Transparency methodology](#).
- Read [Independent Sector: Principles for Good Governance & Ethical Practice](#) to learn best practices in operations improvement.
- Visit [www.performwell.org](#) to complete the performance management cycle.

Manage towards results.

Strive to make a lasting impact.

- Read [Loop of Reason](#) by Mario Morino.
- Join the [Lean Impact](#) learning community to better utilize Lean Startup Principles.
- Read ["Zeroing In on Impact"](#) by Susan Colby, Nan Stone, and Paul Cartier, *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2004.
- Review [Charity Navigator's Results Reporting methodology and concept note](#).
- Review the [Effectiveness Reporting section of the BBB Standards for Charity Accountability](#).

Understand your true costs.

- Visit [www.strongnonprofits.org](#) to build your organization's fiscal strength.
- Consider [Nonprofit Finance Fund's](#) tools and resources.
- Check out [Charity Navigator's Financial Health metrics](#).
- Read the [Finances](#) section of the [BBB Standards for Charity Accountability](#).
- Visit the [Donors Forum's Real Talk about Real Costs](#).
- Review the [AICPA Audit & Accounting Guide - Not-for-Profit Entities](#), American Institute of Certified Public Accountants.

Help educate funders on the real cost of results.

Engage in a conversation with your donors explaining the detriment of the Overhead Myth.

- Share this letter (to the nonprofits of America) as well as the original letter (to the donors of America.) Both letters have a [Creative Commons License: Attribution-NonCommercial-ShareAlike](#), which means that you can use either letter to communicate the message to your donors. Both letters can be shared with your stakeholders however you like: e-mail them as attachments, put them on your website, share via social media, or print it out for your next board meeting.
- Read [OMB Circular A-122](#), Cost Principles for Non-Profit Organizations, which "provide that the Federal Government bear its fair share of costs except where restricted or prohibited by law".
- Engage in a dialogue with your stakeholders using tools such as [Charting Impact](#), [Financial SCAN](#), and [Impact Calls](#).

Additional Resources

- [America's Charities' Snapshot 2014](#)
- ["Absolony of the Nonprofit Starvation Cycle"](#) presented by Jessica D. Levy and Elizabeth AM. Seaman, at the November 2012 ABNOVA Annual Conference.
- [BridgeSpan Group's publications and tools](#)
- [National Council on Nonprofits' resources](#)
- ["The Overhead Pledge"](#), by Sue Doney, Philanthropic, August 21, 2014

Additional resources and tools will be added regularly at:

[www.overheadmyth.com](#)

[www.give.org](#)

[www.guidestar.org](#)

[www.charitynavigator.org](#)

أني - رئيس بنك الطعام في دالاس - سنقوم بتبادل المعلومات حول مؤسستها لمرة واحدة وهي تعلم أن هذه المعلومات ستننتشر تلقائياً في جميع أنحاء شبكة الإنترنت.

روبرت - رجل بلا مأوى في تالاهاسي - سيتمكن من العثور على الخدمات الحيوية التي من شأنها تحسين جودة حياته - وسيكون له صوت في كيفية تقديم تلك الخدمات.

هيكتور - أحد المتبرعين الأثرياء في نيويورك - سوف يتوصل إلى المعلومات التي يحتاجها حول المؤسسات غير الربحية في أماكن متعددة: موقع البنك الذي يتعامل معه، محرك البحث المفضل لديه، ومواقع التواصل الاجتماعي التي يرتادها.

رينيه - مسؤولة عن البرنامج التأسيسي في سان فرانسيسكو - ستستطيع بسرعة وسهولة فهم أحدث الأبحاث في مجال تخصصها، وتحديد الممولين المحتملين، وتتبع التقدم المحرز من المستفيدين على المستويين الفردي والجماعي.

أسلوب موحد

1

نظام توزيع

2

2.5 مليار من البيانات ترد إلى
شبكة (Guidestar):

بيانات حول 1.7 مليون منظمة غير
ربحية
*مصلحة الضرائب
الملفات المحدثة للمؤسسات غير الربحية على الشبكة
*DonorEdge CFs

أكثر من 140,000 رأي في مؤسسات
غير ربحية من قبل المستفيدين
والمتطوعين:
*GreatNonprofits

تقييم الأثر عن أكثر من 600 منظمة
غير ربحية بواسطة 5 خبراء شركاء:
*Philanthropedia, DonorEdge
*GiveWell
*RootCause



تصل هذه البيانات إلى:

7.2 مستخدم فريد من نوعه سنويا
(guidestar.org + DonorEdge +
APIs, etc.)
94 ألف متابع على وسائل التواصل
الاجتماعي

كل الصناديق الرئيسية الموصى بها
من قبل المانحين في الولايات
المتحدة:
*Fidelity Charitable Gift Fund
*Schwab Charitable Gift Fund

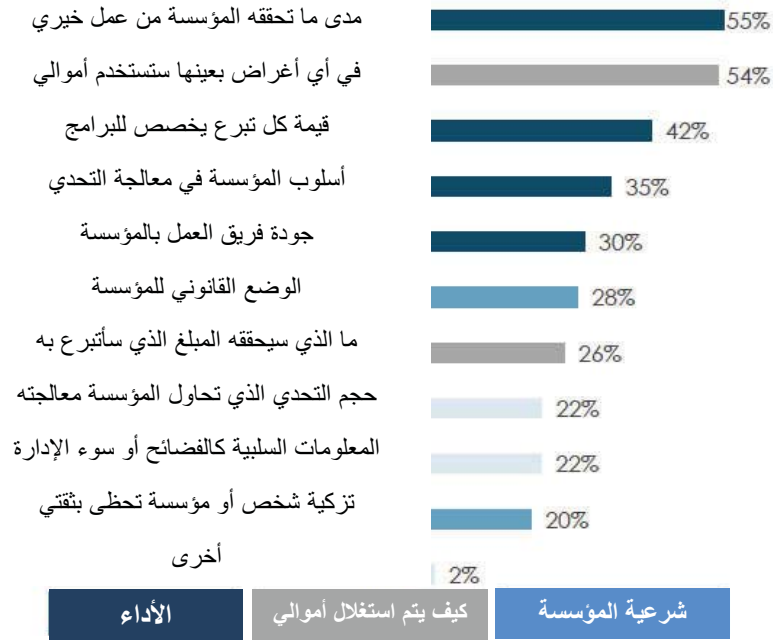
20 بوابة تبرع تتلقى أكثر من 150
مليون دولار أمريكي سنويا:
*Network for Good
*JustGive

5 جهات إلكترونية رئيسية:
*Amazon.com
*محركات البحث

المنات من التطبيقات والمواقع
والبرامج الأخرى

تميل الجهات المانحة عند البحث إلى استكشاف المعلومات التي يمكن استخدامها

المعلومات التي يبحث عنها من يقوم بالبحث أو من يبثني المشورة



ما الذي ترغب الجهات المانحة في معرفته؟

الأداء

شرعية المؤسسة

كيف يتم استغلال
أموالي؟

ما هو المشترك بين طرق التقييم هذه؟

البيانات



المنظمات المجتمعية



Baton Rouge Area Foundation



BLUE GRASS COMMUNITY FOUNDATION

tBf The Boston Foundation



THE CHICAGO COMMUNITY TRUST AND AFFILIATES



The COMMUNITY FOUNDATION OF THE GREATER NEW HAVEN



East Tennessee FOUNDATION



GREATER KANSAS CITY COMMUNITY FOUNDATION



المؤسسات



الشركات المانحة لبرامج



شركاء البيانات

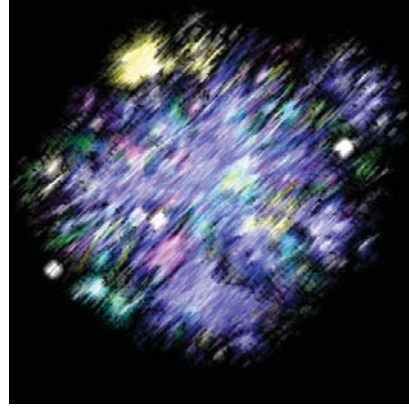


الجامعات





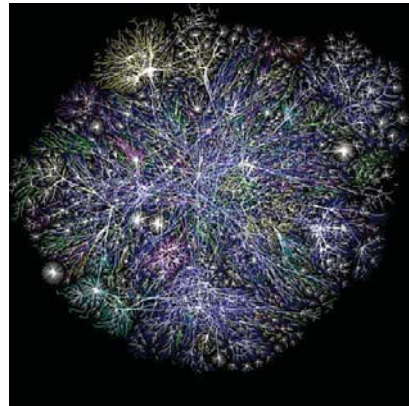
سريع الزوال
عرضة للشك



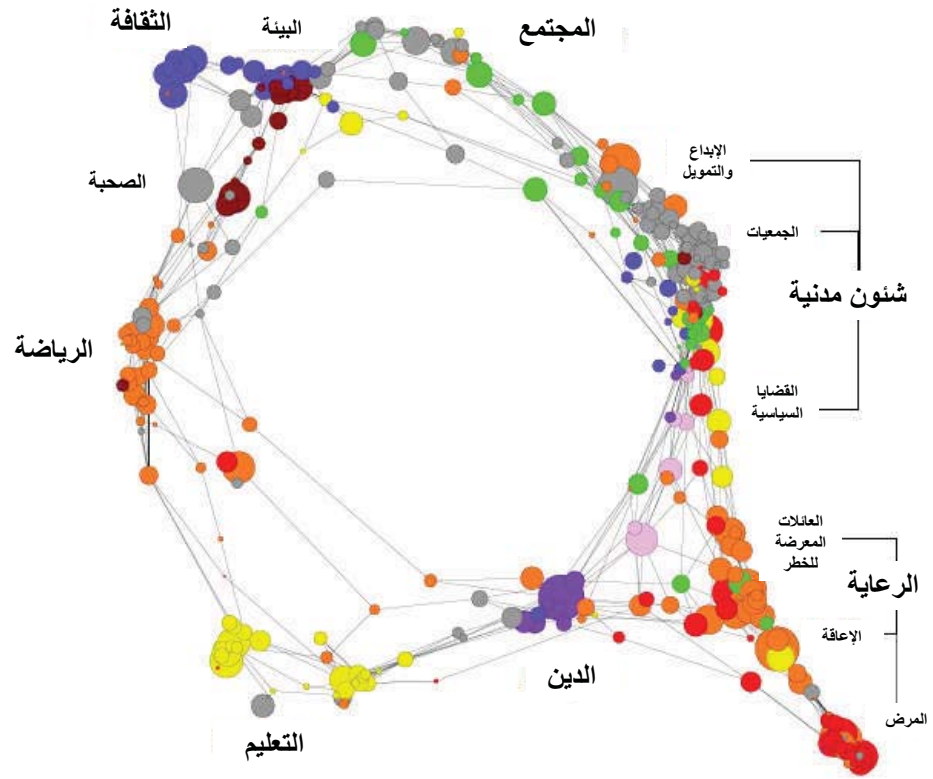
معقد
غامض



الرؤية
الفهم



الوضوح
النشاط



أعلى الصفحة ^