



Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 4 (78), октябрь 2018 г.

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



СОДЕРЖАНИЕ

I. GR.....	3
1) Великобритания встречает Стратегию развития гражданского общества	3
2) Прохладное отношение государства к общественным кампаниям накаляет ситуацию ..	3
II. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	4
1) Как справиться с выполнением ЦУР: полезные советы для бизнеса	4
2) Благотворительность корпораций как инструмент воздействия на законодателей	5
III. СТРАТЕГИЯ.....	5
1) Свобода и независимость гражданского общества.....	5
IV. ГРАНТМЕЙКИНГ	6
1) Новый тип мышления и алгоритмы действий для современных фондов	6
V. ЭТИКА.....	6
1) Нет нарушениям: объединение усилий государства и Третьего сектора.....	6
2) Саморегулирование: больше этических кодексов хороших и разных	7
VI. УПРАВЛЕНИЕ.....	8
1) Принцип многообразия/недискриминации: от слов к делу	8
2) Кадровые трудности: новое поколение требует подлинного равенства во всем	8
3) Участие сообществ в управлении НКО – путь к эффективности и стабильности.....	9
VII. ФИНАНСЫ И ФАНДРАЙЗИНГ	10
1) Новые требования для краудфандинговых платформ	10
2) Система госконтрактов вынуждает НКО делиться ограниченными ресурсами	10
VIII. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ.....	11
1) Об эффективности коллективного воздействия: выводы исследования	11
IX. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И КОММУНИКАЦИИ	12
1) Искусственный интеллект в жизни НКО: выводы исследования	12
X. ПРЕОБРАЗУЮЩИЕ ИНВЕСТИЦИИ	12
1) Продвижение преобразующих инвестиций в Азиатско-Тихоокеанском регионе	12
XI. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО	13
1) Волонтерский настрой зависит от времени на проезд до офиса?	13

I. GR

1) ВЕЛИКОБРИТАНИЯ ВСТРЕЧАЕТ СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА



После продолжительных широких консультаций, стартовавших еще в ноябре 2017 года, правительство Соединенного Королевства опубликовало Стратегию развития гражданского общества ([Civil Society Strategy](#); август 2018 г.), суть которой заключается в «укреплении сообществ посредством объединения усилий НКО, бизнеса и государственного сектора» и «создании условий, при которых граждане смогут влиять на процессы принятия решений». Представители власти также говорят о том, что идеи, положенные в основу документа, существенно дополняют бизнес-стратегию,

направленную на решение важных задач экономического развития страны. Для воплощения амбициозных планов предполагается обновить Закон о социальной ценности (The Social Value Act); пересмотреть подходы к льготному налогообложению инвестиций, содействующих общественным преобразованиям; и воплотить в жизнь принципы Соглашения, подписанного государством и Третьим сектором в 2010 году (The Compact). Но чтобы эффект был максимальным, некоммерческим организациям, претендующим на госконтракты, следует составить для себя более четкое представление о «социальной ценности», а всему сектору необходимо «влиться в ряды активных участников технологической революции» и «усилить добрые дела цифровыми возможностями». Правительство приветствует формирование «открытых данных» (open data) и призывает улучшить виртуальную инфраструктуру гражданского общества коллективными усилиями. Помимо этого, малые НКО и социальные предприятия местного уровня, для которых борьба за госконтракты стала непосильной ношей, с нетерпением ждут возрождения практики грантмейкинга, который должен вернуться в их жизнь в новом формате «Grants 2.0» - в сочетании с другими финансовыми механизмами. С целью воплощения этого сценария на базе инвестиционного фонда Access будет создан эндаумент (endowment) в размере 60 млн фунтов стерлингов. Наряду с этим, для использования ресурсов на принципах возвратности планируется разбудить «спящие благотворительные трасты» (dormant charitable trusts), которые за два года потратили на поддержку НКО менее 30% доходов. Пока речь идет о сумме в 20 млн фунтов, а также упоминается еще один специальный пул - в размере 145 млн фунтов - предназначенный для развития молодежных инициатив и финансовой инклюзивности. Суммы и масштабы впечатляют, однако не менее важный вопрос об освоении пенсионных, страховых и других активов стоимостью в 2 млрд фунтов пока отложен «на потом». Есть и другие обстоятельства, которые очень смущают лидеров Третьего сектора. Глава Национального совета добровольных объединений (NCVO) Сэр Стюарт Этерингтон (Sir Stuart Etherington), в частности, отметил, что стратегия пройдет проверку на прочность и подтвердит свою ценность только в том случае, если инфраструктурные организации сектора станут постоянными участниками нормотворческой деятельности, а малые и крупные институты гражданского общества будут вовлекаться в публичные дискуссии на равных условиях с другими игроками. Полностью разделяя это мнение, многие эксперты и обозреватели назвали документ «декларацией благих намерений» и, в свою очередь, предложили пересмотреть Закон о лоббировании (Lobbying Act), а также исключить из грантовых соглашений специальные положения, которые ограничивают правозащитную и представительскую деятельность НКО.

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

2) ПРОХЛАДНОЕ ОТНОШЕНИЕ ГОСУДАРСТВА К ОБЩЕСТВЕННЫМ КАМПАНИЯМ НАКАЛЯЕТ СИТУАЦИЮ

«Реальность, охлаждающая пыл: как Закон о лоббировании влияет на кампании британского некоммерческого сектора» ([The Chilling Reality: How the Lobbying Act is affecting charity and voluntary sector campaigning in the UK](#)) – так называется новый отчет, основанный на результатах интервью и онлайн опросов 92 организаций, имеющих опыт проведения общественных акций. Исследователи сообщают о том, что большинство опрошенных НКО (90%) воспринимают закон как угрозу своей практике проведения публичных кампаний, а более половины респондентов (51%) видят в нем

ограничения для выполнения социально значимых миссий. После принятия поправок к документу в 2014 году¹ НКО стали менее энергично формировать коалиции и реже участвовать в политических дебатах (либо смягчили тональность своих выступлений). При этом на выполнение новых требований законодательства у сотрудников НКО уходит слишком много времени и сил, а процессы принятия решений замедляются. Министр по делам гражданского общества Трейси Крауч (Tracey Crouch) настаивает на разработке специального руководства для благотворительных организаций, но этой меры, видимо, будет недостаточно. В последнее время правительство много говорит о значении гражданского общества (ГО) и его общественных кампаний, а на деле получается, что пространство ГО ограничивается, а правозащитная деятельность не приветствуется. Авторы отчета рассчитывают на то, что власть увидит эти противоречия и скорректирует свою позицию.

Источник: [Civil Society Media Ltd](http://CivilSocietyMediaLtd.com)

II. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

1) КАК СПРАВИТЬСЯ С ВЫПОЛНЕНИЕМ ЦУР: ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ ДЛЯ БИЗНЕСА



Несмотря на то что в период с 2011 по 2016 гг. объем филантропических ресурсов Индии увеличился в несколько раз - с 894 млн до 5,3 млрд долларов - в списке из 157 государств, участвующих в выполнении глобальных Целей устойчивого развития (ЦУР), страна занимает всего лишь 116-е место. Обязательная корпоративная социальная ответственность, введенная в Индии в 2013 году², ожидаемого прогресса по приоритетам ЦУР не принесла. В поисках ответа на вопрос «что делать?» эксперты обозначили целый ряд интересных идей, и, прежде всего, посоветовали индийскому бизнесу переместить

акцент с поддержки индивидуальных услуг на инициативы «экосистемного» уровня: например - заменить программы переобучения безработных (в условиях тотального дефицита рабочих мест) микро-займами для микро-предприятий, которые будут сами создавать рабочие места. Эффективность такого подхода уже наглядно продемонстрировала компания [Godrej Properties Ltd.](http://GodrejPropertiesLtd.com), действующая в строительной отрасли. А для распространения успешного опыта корпорациям рекомендуется формировать так называемые «синдикатные финансы» (syndicate funding) или, проще говоря, искать со-инвесторов и осваивать новые модели партнерства. Для хорошего старта можно, например, воспользоваться развитой [системой индийских бизнес-инкубаторов](#), входящей в тройку мировых лидеров. Инкубаторы постоянно генерируют ценные для общества инновации и открывают широкие возможности для объединения ресурсов с целью продвижения перспективных разработок. А если (помимо финансов) игрокам социальной сферы станут доступны компетенции корпоративного мира, то положительные изменения в обществе могут превзойти самые смелые ожидания. Иными словами, бизнесу предлагается освоить роль «катализатора развития», руководствуясь рекомендациями трех категорий - «каталитические финансы», «каталитические партнерства» и «каталитические компетенции». И если эти полезные советы «упадут в благоприятную почву», то шансы Индии подняться в рейтинге ЦУР существенно возрастут.

Источники: (1) [The Stanford Social Innovation Review](http://TheStanfordSocialInnovationReview.com), (2) [Alliance magazine](http://AllianceMagazine.com).

¹ Об этом событии и его последствиях ранее упоминалось в статье «Как повлиять на законодательство и не задеть политику», Дайджест № [73 \(3\), сентябрь 2017 г.](#)

² Подробнее об изменениях в Законе о компаниях и соответствующих ожиданиях читайте в статье «Индия: становление новой экосистемы КСО». Дайджест № [49 \(7\), июль 2014 г.](#)

2) БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ КОРПОРАЦИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ЗАКОНОДАТЕЛЕЙ



Использует ли бизнес свои добрые дела для влияния на обитателей Капитолийского холма? Группа из четырех американских и канадских экономистов изучила сведения грантовых программ 320 крупных компаний за период с 1998 по 2015 гг. и дала однозначный ответ: «Да, использует». Анализ данных показал, что «усиленную» поддержку (иногда превосходящую средний показатель в 6 раз) нередко получают именно те НКО, в чьих советах директоров присутствуют члены «целевых» политических комитетов конгресса. Но как только интересующий деятель уходит с арены,

финансирование НКО становится более скромным либо прекращается. В отчете «Лоббистская практика с льготным налогообложением как инструмент политического влияния» (Tax-Exempt Lobbying: Corporate Philanthropy as a Tool for Political Influence), опубликованном с лейблом «дискуссионного материала», говорится о том, что в 2014 году общая сумма так называемых «политически мотивированных» грантов составила около 1,3 млрд долларов. Получается, что предоставляя гранты, корпорации получают двойную выгоду в виде налоговых вычетов и положительного имиджа, приносящего дополнительные очки в лоббистской игре. Один из авторов отчета Реймонд Фисман (Raymond Fisman) назвал такой подход «дымовой завесой», скрывающей подлинные интересы делового мира, и пригласил читателей поговорить о том, какие действия компаний можно считать допустимыми, а какие - нет.

Источники: [The Chronicle of Philanthropy](#)

III. СТРАТЕГИЯ

1) СВОБОДА И НЕЗАВИСИМОСТЬ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА

Глобальное гражданское общество (ГО) становится более сегментированным и менее влиятельным. Причиной такого положения дел являются ограничительные меры, продиктованные соображениями национальной безопасности, экономическими интересами отдельных стран, либо просто нежеланием государства слышать критику в свой адрес. Фонды, которые считают свободу и независимость институтов ГО залогом общественного прогресса, пытаются противостоять этим опасным тенденциям. Эксперты отмечают, что опыт создания необходимой инфраструктуры постепенно формируется, и ссылаются на практику международных инициатив, которые неплохо справляются со своими задачами: это коалиция НКО, созданная для официального участия в дискуссии и ведения переговоров с Группой разработки финансовых мер по борьбе с отмыванием денег (FATF – The Financial Action Task Force), учрежденной «Большой семеркой» при участии Европейской комиссии в 1989 году, а также Инициатива финансирующих сторон по поддержке гражданского общества ([The Funders Initiative on Civil Society](#)), которая в прошлом году опубликовала [доклад](#) о воздействии ограничительных мер на ГО. Прогнозируя перспективы подобных начинаний, авторы отчета «Будущее филантропии» ([The Future of Philanthropy](#)), подготовленного аналитическим агентством Future Agenda («Повестка дня будущего»), отмечают, что успех многосторонних объединений будет зависеть от трех важных факторов – авторитета (способности влиять на процессы), знаний (осведомленности о предмете дискуссии), и доверия (уважения к НКО со стороны государства и частного сектора). Исходя из этого, глобальным лидерам, стремящимся защитить интересы ГО, следует взять на заметку несколько важных моментов: (1) в ближайшее десятилетие «центры влияния» будут перемещаться на Юг и Восток вслед за капиталом; (2) в публичной сфере усилятся позиции женщин и профессионалов с «технологическим» мышлением; (3) для формирования актуальных знаний (которые должны опираться на эффективные механизмы обратной связи со стейкхолдерами) потребуются инвестиции в развитие компетенций филантропических организаций; и (4) чтобы побороть скепсис власти и бизнеса по отношению к филантропии придется основательно потрудиться.

Источники: Alliance magazine, (1) (2)

IV. ГРАНТМЕЙКИНГ

1) НОВЫЙ ТИП МЫШЛЕНИЯ И АЛГОРИТМЫ ДЕЙСТВИЙ ДЛЯ СОВРЕМЕННЫХ ФОНДОВ



Глобализация, стремительное развитие высоких технологий и усиление неравенства отрицательно сказываются на способности НКО влиять на процессы общественного развития, однако многие фонды не придают этому факту должного значения и не желают вникать в «чужие» проблемы. Такой неутешительный вывод озвучило агентство [Open Impact](#) (США) по итогам интервью, проведенных с лидерами сферы социальных преобразований. В отчете «Новый стандарт: развитие компетенций в смутные времена» ([The New Normal: Capacity Building During a Time of Disruption](#)) говорится о том, что фондам пора осознать, что неудобства современного мира уже никуда не денутся, и возврата «в старые добрые времена» не будет. А для работы в новых условиях нужен иной менталитет, позволяющий видеть и использовать для достижения социально значимых целей как сетевые структуры, так и традиционные организационные формы («[both/and](#)» [mindset](#)). Филантропические институты, обладающие таким менталитетом, действуют следующим образом:

- учитывают потребности грантополучателей и мыслят стратегически, предоставляя долгосрочное гибкое финансирование и содействуя развитию потенциала НКО;
- активно наращивают собственные компетенции, необходимые для расширения партнерской практики и вовлечения НКО в нормотворческие процессы;
- видят свое место в системе, которую пытаются изменить, и прислушиваются к мнениям благополучателей, чтобы обеспечить им безопасность в реальном и виртуальном пространстве; нивелировать последствия сокращения бюджетного финансирования социальной сферы; обеспечить равную поддержку крупным и малым организациям; и укрепить лидерский потенциал НКО-сектора.

Успешные примеры, выявленные экспертами FSG (США) в ходе интервью с более 100 сотрудниками 50 грантодающих и сервисных организаций США, Канады и Европы, показали, что для адекватного отклика на вызовы сегодняшнего дня прогрессивные фонды меняют свою кадровую политику, организационную структуру и культуру. Авторы отчета «Как изменить себя во имя изменений» ([Being the Change](#)) отмечают, что суть этих перемен заключается в освоении «коллективного подхода к делу» («ensemble cast»), означающего, что филантропические организации мыслят и действуют, руководствуясь не только своими интересами, но и запросами ключевых стейкхолдеров. В организационном контексте это проявляется примерно так:

- Фонды исходят из того, что каждый сотрудник (член совета директоров, менеджер, IT-специалист и т.д.), независимо от занимаемой должности, может оказать поддержку грантополучателям и тем самым внести индивидуальный вклад в получение лучших результатов для общества;
- Фонды обязательно вовлекают в разработку своих стратегий местные сообщества, целевые аудитории и других стейкхолдеров.
- Фонды создают новые должности (такие, например, как «глава департамента программ и стратегий», «заместитель директора по стратегиям и обучению» и т.п.), которые стирают границы между отделами, укрепляют коллективный дух и стимулируют совместное творчество.

Источники: (1) [The Center for Effective Philanthropy](#), (2) [The Chronicle of Philanthropy](#).

V. ЭТИКА

1) НЕ НАРУШЕНИЯМ: ОБЪЕДИНЕНИЕ УСИЛИЙ ГОСУДАРСТВА И ТРЕТЬЕГО СЕКТОРА



После серии публичных скандалов, выявивших в НКО финансовые нарушения и вопиющие случаи пренебрежения правами благополучателей, британские правительственные структуры и саморегулирующие организации основательно взялись за «перевоспитание» Третьего сектора. Сфера международного развития, непосредственно вовлеченная в водоворот событий, провела «глубокую рефлекссию» и сделала важное открытие: малые НКО, которые работают в тесном контакте с местными сообществами и ставят их

может создать ошибочное представление о том, что «этика» и «добросовестное управление» могут существовать по отдельности, в то время как вопросы ценностей и «душевного состояния» (этоса) НКО находятся в прямом ведении советов директоров. Кроме того, в новом Кодексе имеется ряд других заметных упущений, которые заключаются в отсутствии точного определения общественного блага (являющегося для каждой НКО этическим и правовым императивом), практического взгляда на принципы инклюзивности и многообразия/недискриминации (inclusion and diversity), а также в использовании слишком высокого уровня генерализации, без которого невозможно сформулировать принципы, приемлемые для всех НКО. Вместе с тем, практика показала, что высокая степень обобщения не является таким уж непреодолимым препятствием. Так, в ходе Международного саммита фандрайзеров (The international Fundraising Summit), прошедшего в Лондоне летом 2018 года, более 20 профессиональных ассоциаций из разных стран утвердили Международную декларацию этических принципов (The International Statement of Ethical Principles), положившую в основу деятельности по привлечению ресурсов вполне понятные и важные ценности: честность, уважение к стейкхолдерам, бескорыстие, прозрачность и ответственность. Основываясь на этом прецеденте, можно предположить, что после широких консультаций с НКО, которые должны завершиться осенью 2018 года, новый Этический кодекс от NCVO тоже будет принят и воспринят как руководство к действию.

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

VI. УПРАВЛЕНИЕ

1) ПРИНЦИП МНОГООБРАЗИЯ/НЕДИСКРИМИНАЦИИ: ОТ СЛОВ К ДЕЛУ

Центр эффективной филантропии (CEP - The Center for Effective Philanthropy; США) проанализировал данные последних исследований и выяснил, что американские фонды и НКО осознают и признают, что соблюдение «принципа многообразия» (diversity) укрепляет взаимопонимание с местными сообществами и способствует полноценному выполнению социально значимых миссий. Тем не менее, в составе советов директоров (СД) большинства изученных организаций наблюдается заметный дисбаланс по гендерному, возрастному и расовому признакам. Помимо этого, в отчете «Инициативы НКО по реализации принципа недискриминации: текущая практика и роль фондов» ([Nonprofit Diversity Efforts: Current Practices and the Role of Foundations](#)) говорится о том, что интересы людей с ограниченными возможностями здоровья (20% населения США) изучают или каким-либо образом учитывают в своей работе только 68% из 205 опрошенных НКО. В Соединенном Королевстве ситуация тоже выглядит не лучшим образом: Ассоциация благотворительных фондов ([The Association of Charitable Foundations](#)) установила, что для работы в СД филантропических институтов чаще всего приглашаются белые граждане в возрасте до 65 лет (99%), а соотношение между мужчинами и женщинами при этом составляет 2:1. Основываясь на этих данных, американские и британские эксперты призвали доноров и учредителей фондов активнее «приглядывать» за формированием СД в подопечных организациях, и последовательно добиваться того, чтобы грантмейкеры подавали достойный пример всему некоммерческому сообществу. А чтобы эти процессы быстрее набрали нужный темп, в Англии и Уэльсе стартовала [долгосрочная программа \(до 2017 г.\)](#), в ходе которой специалисты разных сфер деятельности, работающие в постоянном контакте с населением (frontline workers), войдут в составы СД местных фондов и будут влиять на решения, касающиеся распределения благотворительных ресурсов.

Источники: [The Center for Effective Philanthropy](#)

2) КАДРОВЫЕ ТРУДНОСТИ: НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ ТРЕБУЕТ ПОДЛИННОГО РАВЕНСТВА ВО ВСЕМ



Американская НКО [Emerging Practitioners in Philanthropy](#) («Начинающие специалисты сферы филантропии») опубликовала отчет «Диссонанс и неувязки: как сотрудники низового и среднего уровня видят свое будущее и воспринимают свои институты и сферу деятельности» ([Dissonance & Disconnects: How Entry and Mid-Level Foundation Staff See Their Futures, Their Institutions, and Their Field](#)). В ходе опроса выяснилось, что из 114 молодых сотрудников фондов более половины не уверены в том, что их организации учитывают потребности местных сообществ (сомнение выразили 60% респондентов), подотчетны этим сообществам (68%), и учитывают интересы

сообществ в процессе принятия решений (74%). Также примечательно, что программные специалисты частных и семейных фондов поставили своим работодателям самые низкие оценки. При таком раскладе уже не удивляет тот факт, что значительная часть опрошенных миллениалов⁵ не считает филантропию двигателем общественного прогресса (51%), и через пять лет планирует перейти в другие сектора (55%). Готовы задержаться только 22% специалистов, среди которых очень мало молодежи, представляющей цветные расы и различные меньшинства. Это значит, что в ближайшем будущем филантропия может столкнуться с очень серьезной проблемой текучести кадров. Чтобы ее предотвратить, необходимо принять экстренные меры, которые, в первую очередь, должны заключаться в неподдельной реализации принципов «многообразия, равенства и инклюзивности» (DEI - diversity, equity, and inclusion). Речь идет о том, что фонды должны привести в соответствие заявленные социально значимые цели и методы работы, наладить конструктивное взаимодействие между своими высшими руководящими органами и грантовыми отделами, и сформировать общее представление о практическом воплощении принципов DEI. Молодых людей невозможно вдохновить пустыми декларациями, но подлинные изменения помогут им разглядеть новые увлекательные перспективы.

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

3) УЧАСТИЕ СООБЩЕСТВ В УПРАВЛЕНИИ НКО – ПУТЬ К ЭФФЕКТИВНОСТИ И СТАБИЛЬНОСТИ



Развивая представительские компетенции местных сообществ, продвинутое НКО вовлекают целевые аудитории в процессы принятия решений и заметно улучшают управленческую практику. А чтобы добиться лучшего эффекта, они уделяют внимание двум аспектам, определяющим сильные и слабые стороны структуры управления: это (1) состав совета директоров (СД), который в идеале должен отражать всю палитру местных стейкхолдеров, и (2) распределение полномочий между СД и исполнительным директором,

которое должно быть сбалансированным и гармоничным. А что касается ресурсного обеспечения данного направления, то на государственные источники финансирования особо полагаться не стоит, поскольку в последние годы они стали менее доступными и менее стабильными. Поэтому эксперты и консультанты делают особый акцент на экономичных «стратегиях кооптации» (co-optation strategies), которые (а) позволяют вводить в состав СД новых членов с минимальными формальностями, и (б) помогают стирать границы между сообществами и НКО. При таком подходе работа благотворительной организации становится важным делом для всех местных жителей, и НКО получает доступ к важным ресурсам, которые при ином раскладе были бы ей недоступны. Примерно так выглядит вариант успешного применения «теории [преодоления] ресурсной зависимости» (resource dependence theory). А чтобы глубже осознать его преимущества, можно [для сравнения] обратиться к «институциональной теории» (institutional theory) и ознакомиться с нежелательным, но весьма распространенным сценарием, который чаще всего наблюдается среди НКО, работающих по госконтрактам: стремясь выполнить сложные требования госзаказчиков, некоммерческие провайдеры услуг быстро «профессионализируются» и «бюрократизируются», и через некоторое время сами начинают походить на госструктуры. Их главное упущение заключается в том, что они постепенно вытесняют из своей жизни волонтеров - людей, которые сотрудничают с НКО только в силу подлинной веры в ценность миссии, и считают неоплачиваемую работу в СД высшей наградой и актом публичного признания заслуг. Эти наблюдения и выводы, подготовленные профессором Университета Пенсильвании (The University of Pennsylvania) Чао Гуо (Chao Guo), говорят о том, что развитие механизмов взаимодействия с сообществами (в том числе, в лице добровольцев), является не только требованием времени, но также верным способом выхода на новые ресурсные возможности, шагом к финансовой независимости, и гарантией стабильности в долгосрочной перспективе.

Источник: [The Nonprofit Quarterly](#).

⁵ Millennials – представители т.н. «поколения Y» или «поколения нового тысячелетия» (1980 – 2000 г.р.)

VII. ФИНАНСЫ И ФАНДРАЙЗИНГ

1) НОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ ДЛЯ КРАУДФАНДИНГОВЫХ ПЛАТФОРМ



Британский Регулятор фандрайзинга (The Fundraising Regulator) опубликовал новые правила и руководство по обеспечению прозрачности онлайн платформ (таких как JustGiving), предназначенных для привлечения пожертвований в открытом пространстве. Целью данного пособия является внедрение стандартов, озвученных в ранее принятых дополнениях к Кодексу практики сбора средств ([The Code of Fundraising Practice](#)), которые гласят о том, что «онлайн платформы должны быть так же прозрачны, как и любые другие организации сферы фандрайзинга». Кодекс не требует в категоричной форме, но, тем не менее, «настоятельно рекомендует» держателям ресурсов обратиться к Регулятору [за регистрацией](#). Наряду с этим, виртуальным службам отныне вменяется в обязанность публиковать информацию о размере сборов за свои услуги (с подробной калькуляцией) и обеспечивать фандрайзеров подробными инструкциями, разъясняющими разницу между сбором средств в пользу НКО (когда организации-получатели пожертвований могут тратить деньги по своему усмотрению) и привлечением ресурсов для реализации конкретных проектов (целевое финансирование конкретной деятельности). Авторы документа также напоминают о том, что платформы должны обеспечивать защиту данных и выполнять другие требования законодательства. Поводом для столь основательного и строго подхода к делу послужило то, что в период публичного обсуждения изменений к Кодексу (2017 г.) многие представители общественности жаловались на недостаточную прозрачность в работе интернет-ресурсов, привлекающих средства на широких просторах интернета. «Мы уверены в том, что обновленный Кодекс будет способствовать укреплению общественного доверия к онлайн платформам и усилит благотворительную мотивацию доноров, - поясняет эксперт Института фандрайзинга (The Institute of Fundraising) Дэниэл Фласки (Daniel Fluskey). – Очень важно, чтобы люди делали пожертвования, обладая всей необходимой информацией и имея отчетливое представление о правах, возможностях и ответственности всех участников».

Источник: [Civil Society Media Ltd](#)

2) СИСТЕМА ГОСКОНТРАКТОВ ВЫНУЖДАЕТ НКО ДЕЛИТЬСЯ ОГРАНИЧЕННЫМИ РЕСУРСАМИ

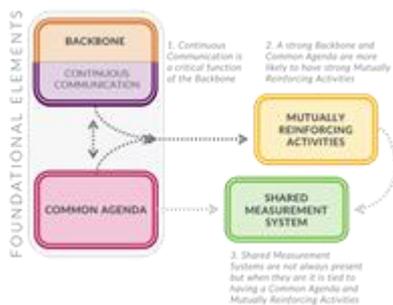


Ассоциация финансовых специалистов благотворительных учреждений [Charity Finance Group](#) (CGF, г. Лондон) сообщает о том, что в течение последних пяти лет в британском Третьем секторе увеличилось число НКО, субсидирующих государственные контракты за счет собственных средств. В настоящий момент общий медианный дефицит, возникающий в процессе оказания социально значимых услуг, достиг 0,5%, хотя основные затраты НКО на проектную деятельность – по сравнению с предыдущим годом – остались прежними –12-14% от суммы доходов по контрактам. При этом у семи крупных организаций-респондентов (с годовыми доходами от 50 млн фунтов стерлингов) дефицит стал меньше, но агрегированный показатель общей выборки, в которую вошли 72 НКО разных размеров, оказался худшим за пятилетку (начиная с 2013 года). Глава CFG Эндрю О'Брайен (Andrew O'Brien) отмечает, что стремясь к выполнению обязательств перед обществом, НКО всеми силами хотят утвердиться на рынке госуслуг, и ради этого вкладывают в поддержанные проекты свои скромные финансы. Но добиться стабильности подобным образом можно только при одном условии – если фандрайзинг эффективен и хорошо обеспечен ресурсами. Однако уже давно не секрет, что с каждым годом привлекать ресурсы становится все труднее и труднее. Как долго НКО смогут покрывать дефициты во имя сохранения ценных социальных услуг, и на сколько хватит их энергии и решимости, сегодня не знает никто. Эксперты рассчитывают на то, что исследование прольет свет на слабые стороны контрактной системы и вдохновит государственные структуры на масштабную ревизию своей практики.

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

VIII. ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ

1) ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОЛЛЕКТИВНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ: ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ



Дискуссия об эффективности партнерской практики, известной как «коллективное воздействие» (CI - collective impact), не утихает на протяжении семи лет - с момента выхода в свет [в 2011 году] первой фундаментальной публикации⁶. В ответ на многочисленные запросы заинтересованных игроков и критику оппонентов Форум коллективного воздействия (The Collective Impact Forum) в 2016 году выпустил пособие «Принципы практики» (*Principles of Practice*), а в 2017-ом провел первое масштабное исследование, в ходе которого был изучен опыт 25 команд CI, действующих в США и Канаде. По итогам анализа уникальной информации, эксперты сделали выводы, подтвердившие самые лучшие ожидания:

- Благодаря объединению ресурсов и реализации масштабных проектов инициативы CI действительно оказывают на целевые аудитории и/или территории весьма ощутимое воздействие. CI нередко выступают в роли катализаторов изменений, содействуя усилению социальных эффектов посредством масштабирования программ, воздействия на процессы принятия решений регионального уровня, либо объединения ресурсов разных игроков.
- Положительные изменения в жизни сообществ могут выглядеть по-разному. Например, в одних штатах образовательные округа разрабатывают стратегические планы, и это важный шаг вперед, а в других регионах привлекают для проведения образовательной реформы федеральное финансирование, и это те ресурсы, которые нужны именно этим территориям. CI, действующие в разных штатах, ставят перед собой разные задачи и получают разные, уникальные результаты.
- Для получения значительных результатов работа в формате CI должна быть правильно организована. Ей необходимы: «стержневая» или «опорная» структура (backbone organization)⁷, общая повестка дня, выполняющая функцию идеологической платформы для разработки единой системы оценки изменений, а также постоянная продуктивная коммуникация между многочисленными и разными партнерами.
- Для обеспечения равенства всех стейкхолдеров (включая местные сообщества и благополучателей) нужны хорошо отлаженные совещательные механизмы. Если все эти условия соблюдаются, то вероятность преобразований системного уровня заметно повышается.
- Чаще всего CI влияют на системы посредством расширения спектра услуг; увеличения аудитории потребителей; координации действий учреждений, вовлеченных в решение конкретной проблемы; развития компетенций частных лиц и организаций; и участия представителей CI в нормотворческой деятельности.
- Как правило, CI имеют долгосрочный характер (от 4 до 24 лет) и ориентируют партнеров на продолжительную и кропотливую работу, требующую постоянного обучения и развития. Но впечатляющие устойчивые изменения, которые могут выражаться в улучшении экологической обстановки, сохранении здоровья детей, повышении качества жизни широких слоев населения и т.д., оправдывают все ресурсные и моральные затраты.

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

⁶ С переводом статьи Collective Impact («Коллективное воздействие»), впервые опубликованной в 2011 году в американском издании *Stanford Social Innovation Review*, можно ознакомиться [здесь](#).

⁷ Подробнее о таких структурах читайте в статье «Коллективное воздействие: успешный опыт стержневых организаций», Дайджест № 37 (7), июль 2013 г.

IX. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И КОММУНИКАЦИИ

1) ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ЖИЗНИ НКО: ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Британский фонд CAF (The Charities Aid Foundation) опубликовал отчет «Предметы машинного производства: НКО, филантропия и искусственный интеллект» ([Machine-Made Goods: Charities, Philanthropy and Artificial Intelligence](#)), в котором говорится о том, что современные технологии открывают новые возможности для выполнения миссий, меняют внутренние процессы НКО и совершенствуют подходы к работе. В качестве яркого примера успешного применения искусственного интеллекта (ИИ) в некоммерческом мире был упомянут опыт офтальмологической клиники Moorfields Eye Hospital (г. Лондон), которая в партнерстве с Google DeepMind разработала для своих пациентов эффективный инструмент для диагностики заболеваний. Также было отмечено, что некоторые НКО уже давно используют для информирования и обучения своих целевых аудиторий виртуальных персональных консультантов (чат-боты). Одним из первых эту возможность открыл медицинский исследовательский центр Arthritis Research, воспользовавшийся когнитивной системой IBM Watson. И самой распространенной практикой становится оперативный анализ больших объемов данных, основанный на алгоритмах машинного обучения. Помимо этого, не стоит забывать о множестве действующих call-центров и уже довольно распространенных ресурсах, предназначенных для сбора средств на просторах интернета. Однако не стоит забывать, что ИИ может создавать не только положительные, но и отрицательные эффекты, которые могут проявляться в виде кибер-атак, алгоритмических сбоев (algorithmic bias) или распространения дискредитирующих «фейковых» новостей (fake news). Поэтому эксперты настаивают на том, чтобы НКО осваивали виртуальные возможности в тесном контакте с организациями tech-сектора. Специалисты помогут защитить информацию, снизят риски нежелательных внешних воздействий, и разработают инструменты, которые помогут повысить качество услуг и улучшить результаты.

Источник: [Civil Society Media Ltd](#)

X. ПРЕОБРАЗУЮЩИЕ ИНВЕСТИЦИИ

1) ПРОДВИЖЕНИЕ ПРЕОБРАЗУЮЩИХ ИНВЕСТИЦИЙ В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ



Руководствуясь тем, что спрос на ресурсы, необходимые для решения современных экологических и социальных проблем, намного превышает существующее предложение, Азиатская сеть венчурной филантропии (AVPN - The Asia Venture Philanthropy Network) стала вовлекать в свои ряды держателей капитала, содействующих преобразованию общества (impact investors), и усилила пропаганду «преобразующих инвестиций» среди традиционных («коммерческих») инвесторов. В этом важном деле ей помогают примеры из практики грантодающих фондов, уже приступивших к освоению прогрессивных инвестиционных инструментов. Прежде всего, это опыт тайского Фонда Хонтай ([The Khonthai foundation](#)), японского Фонда мира Сасакавы ([The Sasakawa Peace Foundation](#)) и ряда других авторитетных институтов филантропии. Принимая во внимание, что более половины членов сети проживают за пределами Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР), AVPN гибко сочетает очные и виртуальные формы работы (проводит выездные совещания, готовит к запуску дистанционную академию и т.п.), изучает контекст филантропии в Азиатских странах, и транслирует в регион европейский опыт. И еще одной «новой фишкой» в пакете услуг является поиск возможностей для интеграции членов сети в процессы выполнения Целей устойчивого развития (ЦУР). Для решения этой задачи специалисты центра знаний AVPN подготовили для стран АТР обзоры инвестиционного ландшафта ([social investment landscape series](#)), в которых отражены перспективы и сценарии, имеющие непосредственное отношение к ЦУР. А делегаты ежегодной конференции, прошедшей в Сингапуре летом 2018 года, обозначили для региона ключевые приоритеты: образование, здравоохранение, климатические изменения, гендерное равенство и устойчивое развитие. При этом многие спикеры особо подчеркнули, что для достижения существенных результатов нужно объединять усилия разных игроков и вкладывать ресурсы в распространение эффективных практик.

Источники: Alliance magazine, (1), (2)

XI. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО

1) ВОЛОНТЕРСКИЙ НАСТРОЙ ЗАВИСИТ ОТ ВРЕМЕНИ НА ПРОЕЗД ДО ОФИСА?

Исследование, проведенное Миддлсекским университетом (The Middlesex University) и Лондонской школой экономики и политологии (LSE - The London and the London School of Economics and Political Science), показало, что сотрудники, довольные своей работой, расположены к добровольческой деятельности намного больше, чем их «менее счастливые» коллеги. Отчет «Работа и волонтерство: долговременные связи между трудовым опытом и добровольческим поведением» ([Work and volunteering: Longitudinal relationships between work-related experiences and volunteering behaviour](#)) подготовлен по итогам анализа данных 12 000 британских граждан, имеющих постоянное трудоустройство. Авторы документа сообщают о том, что с увеличением удовлетворенности на 1 балл (по 7-балльной шкале) желание сотрудников участвовать в жизни сообщества возрастает на 6,5%, и наоборот - снижение показателя удовлетворенности сопровождается уменьшением волонтерского настроения. Однако также выяснилось, что люди, которые добираются на работу 50 минут, интересуются волонтерской практикой на 9% реже, чем те, кто тратит на дорогу 20 минут. Эти открытия свидетельствуют о том, что факторы, определяющие успехи и неудачи волонтерских инициатив, требуют дальнейшего, более пристального и глубоко изучения. Тем не менее, уже сейчас можно сказать, что проведение информационных кампаний и распространение сведений о добровольческих вакансиях не гарантируют получения хороших результатов. В первую очередь это касается тех сообществ, где значительная часть населения проводит в транспорте много времени. Таким территориям нужны нестандартные решения и творческий подход к пропаганде идей общественного служения.

Источник: [Civil Society Media Ltd](#)