



Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 5 (79), декабрь 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. ИССЛЕДОВАНИЕ И АНАЛИТИКА	3
1) Доверие общества – дорога в будущее: полезная информация для НКО	3
II. GR	3
1) Британский регулятор желает знать о нарушениях в НКО.....	3
III. КСО	4
1) Вклад корпораций в развитие общества становится более весомым	4
2) Индия: опыт законодательного стимулирования корпоративной филантропии.....	4
IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ	5
1) Дискуссия о культуре обмена знаниями в сфере филантропии	5
V. ФИНАНСЫ И ФАНДРАЙЗИНГ	6
1) Нерегламентированные финансы и ошибки в отчетности: комментарии профессионалов	6
2) Принцип недискриминации в сфере фандрайзинга	7
VI. ГРАНТМЕЙКИНГ	8
1) Поддержка общего характера: что делать донорам и получателям грантов	8
2) Совещательная практика в сфере филантропии: новейшее исследование.....	9
VII. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	9
1) Искусственный интеллект содействует общественному прогрессу	9
VIII. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО	10
1) Культивирование добровольцев и доноров: состояние дел, проблемы и перспективы. 10	

I. ИССЛЕДОВАНИЕ И АНАЛИТИКА

1) ДОВЕРИЕ ОБЩЕСТВА – ДОРОГА В БУДУЩЕЕ: ПОЛЕЗНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ НКО



В виртуальном пространстве некоммерческого мира появился новый отчет - «Give.org о доверии доноров: обстоятельный взгляд на отношение людей к благотворительному сектору» ([Give.org Donor Trust Report: An In-Depth Look Into the State of Trust in the Charitable Sector](#)). Документ сообщает о том, что 73% из 2 100 опрошенных американцев готовы жертвовать средства, предварительно убедившись в добропорядочности НКО. Но при этом только 10% респондентов не усомнились в том, что со временем НКО-сектору удастся сформировать о себе положительное мнение. И всего 19% граждан оценили существующий уровень общественного доверия на 9 и 10 баллов (по шкале от 1 до 10).

Несмотря на то что люди доверяют некоммерческим институтам намного больше, чем религиозным организациям (53,5% против 46,5%), банкам (63% vs 37%), бизнесу (66% vs 34%), СМИ (73% vs 27%) и правительству (77% vs 23%), всего 15% американцев считают, что НКО способны выполнять свои обязательства «на сто процентов». А если пристальнее взглянуть на отношение общественности к конкретным группам организаций, то в верхней части рейтинга можно увидеть больницы, ветеранские объединения и провайдеров социальных услуг, а вот образовательным учреждениям, полиции и пожарным службам повезло намного меньше: по сравнению с результатами аналогичного опроса за 2001 год, они заметно утратили свои позиции. Также из отчета можно узнать, каким образом или по каким признакам люди распознают добросовестные организации. Оказалось, что более половины (56%) респондентов зрелого возраста (73-89 лет), 46% бэби-бумеров (baby boomers; 54-72 года) и 37% представителей «поколения X» (39-55 лет) интересуются данными и выводами независимых оценок. А молодые люди – 30% миллениалов (20-36 лет) и 45% юношей и девушек «поколения Z» (18-19 лет) - верят в «искренность обращений» и «горячее желание» НКО сделать мир лучше. «Общество полагается на благотворительные организации, доверяя им решение самых волнующих проблем, и поэтому нас очень тревожит, что сектору полностью доверяет лишь незначительный процент американских граждан, - говорит Арт Тейлор (Art Taylor), президент Альянса сторонников разумной благотворительности, действующего на базе Бюро безупречного бизнеса ([BBB Wise Giving Alliance](#)). – Подготовленный нами отчет показывает, что НКО должны бороться за доверие людей, потому что от этого зависит их будущее. Но чтобы добиться успеха, они должны точно знать, что именно думают люди разных поколений о доверии, открытости и щедрости».

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

II. GR

1) БРИТАНСКИЙ РЕГУЛЯТОР ЖЕЛАЕТ ЗНАТЬ О НАРУШЕНИЯХ В НКО



Британская Комиссия по делам благотворительности (The Charity Commission) опубликовала обновленную редакцию [руководства по информированию о нарушениях в некоммерческих организациях](#). Основываясь на поступающих сигналах, регулятор будет выяснять, насколько рискованным является положение дел в НКО, и насколько серьезны допущенные просчеты. В процессе расследования представители Комиссии будут в обязательном порядке взаимодействовать с членами высших руководящих органов НКО, чтобы дальнейшие меры по устранению и профилактике нарушений осуществлялись на

общеорганизационном уровне. Цель документа – создать условия, при которых частные лица и сотрудники НКО смогут беспрепятственно сообщать о действиях и ситуациях, которые, по их мнению, причиняют вред благополучателям НКО, ее работникам и волонтерам; снижают качество программ и услуг; либо угрожают репутации или сохранности активов организации. Например, в Комиссию можно обратиться в следующих случаях: когда что-то угрожает здоровью клиентов или не выполняется политика обеспечения безопасности; когда совершаются мошеннические действия или возникает угроза хищения/утраты материальных и денежных ресурсов; когда НКО распространяет материалы или пропагандирует взгляды экстремистского характера; когда нарушается законодательство; либо когда члены коллектива, учредители или руководители используют НКО для извлечения личной выгоды. «Как регулятор, мы одобряем действия информаторов, поскольку с их помощью мы можем усилить подотчетность Третьего сектора перед государством и обществом - разъясняет позицию Комиссии ее официальный представитель. - Обновляя руководство, мы стремились к тому, чтобы было понятно, в каких случаях и каким образом можно сообщать о фактах, способных дискредитировать НКО в глазах клиентов, партнеров и граждан».

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

III. КСО

1) ВКЛАД КОРПОРАЦИЙ В РАЗВИТИЕ ОБЩЕСТВА СТАНОВИТСЯ БОЛЕЕ ВЕСОМЫМ



По итогам опроса 252 крупнейших компаний Комитет содействия корпоративной филантропии (CECP - The Committee Encouraging Corporate Philanthropy; США) опубликовал отчет «Благотворительность в цифрах: издание 2018 г.» ([Giving in Numbers: 2018 Edition](#)), в котором сообщается о том, что в период с 2015 по 2017 гг. вливания бизнеса в социальную сферу составили 23,8 млрд долларов и возросли на 15%. За три года пожертвования 56% компаний стали более внушительными, а свыше 30% респондентов в данной группе превзошли свои прежние достижения более чем на 25%. Значительная часть организаций (41%) снизила данный показатель, но «моральный рубеж» в 25% (в сторону понижения) перешагнули только 14% опрошенных. Медианная сумма пожертвований особо не изменилась: в 2016 году она составляла 19 млн долларов (или 0,91% от прибыли до вычета

налогов), а в 2017-ом - 19,2 млн (0,87%). Многочисленные стихийные бедствия, произошедшие в 2017 году, увеличили медианный размер благотворительного отчисления на несколько порядков (в 2015 году - 212 000 долларов, в 2017-ом - 862 000), и при этом игроки сферы здравоохранения поддерживали пострадавшие территории особенно активно: благодаря их вкладу сумма возросла более чем в половину - на 62%. Энергетическая отрасль тоже заметно отличилась, предоставив самое солидное финансирование на развитие среднего образования К-12 (4,1 млн долларов), укрепление высшей школы (3,5 млн) и ликвидацию последствий природных и техногенных катастроф (3,4 млн). Правозащитным инициативам и исследовательским проектам, нацеленным на улучшение государственной политики, повезло намного меньше - поддержка со стороны делового мира сократилась на 35%.

В качестве очевидной похвалы бизнесу прозвучали выводы о том, что измерение результатов и социальных эффектов становится общепринятой практикой, а программы корпоративных пожертвований и развития добровольчества наращивают масштабы и усиливают взаимопонимание между работодателями и трудовыми коллективами. В специальном отчете фонда [Giving USA Foundation](#), посвященном эволюции благотворительности на рабочем месте ([Giving USA Special Report on the Evolution of Workplace Giving](#)), говорится о том, что сотрудники компаний хотят (а) влиять на формы участия корпораций в жизни общества, (б) озвучивать мнение относительно сценариев применения собственных знаний и талантов на условиях pro bono, и (в) видеть поддержку со стороны своих организаций в виде софинансирования пожертвований и иной ресурсной помощи. Результаты более ранних исследований также показали, что самыми требовательными являются миллениалы (millennials; 1981 - 2000 г.р.), которые сегодня представляют третью часть всех трудовых сил США. Они отдадут должное тем организациям, которые содействуют общественному прогрессу (79%); выбирают варианты занятости, руководствуясь сведениями о социальной и экологической эффективности корпораций (76%); и отказываются работать в компаниях, которые не придают «социальной ответственности» (social responsibility) большого значения.

Чтобы не упустить перспективных, образованных и технически подкованных работников, эксперты советуют корпорациям обратить особое внимание на опыт продвинутых коллег, которые тестируют такие форматы деятельности, как «поддержка фандрайзинговых кампаний в местных сообществах»; «грантовые программы для волонтеров» (volunteer grant programs), укрепляющие безвозмездную работу для НКО денежными средствами; и «ресурсные группы» (employee resource groups), объединяющие сотрудников на основе принципов инклюзивности и разнообразия (inclusion and diversity) с целью реализации социально значимых проектов работодателя.

«Нас вдохновляет тот факт, что ведущие корпорации преумножают свой вклад в развитие общества и инвестируют в данное направление свои ресурсы, компетенции и другие активы, - говорит глава Комитета СЕСР Дарил Брюстер (Daryl Brewster). - Следует признать, что действующие стратегии социальных инвестиций предлагают вполне надежные подходы к решению актуальных современных проблем, однако мы все понимаем, что бизнес может сделать намного больше».

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

2) ИНДИЯ: ОПЫТ ЗАКОНОДАТЕЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ФИЛАНТРОПИИ

Скоро будет пять лет, как крупный индийский бизнес живет в режиме обязательной корпоративной социальной ответственности (КСО)¹, которая содействует отказу от практики «выписывания чеков на добрые дела» и помогает компаниям осваивать стратегические подходы к благотворительности. Эксперты международного уровня и консультанты фирмы [Samhita](#) (г. Мумбаи) анализируют трудности и

¹ Подробнее читайте об этом в статье «Как справиться с выполнением ЦУР: полезные советы для индийского бизнеса». См. Дайджест № 78 (4), октябрь 2018 г.

положительные моменты эволюционного процесса и рассказывают о том, как новый формат КСО влияет на социальный сектор и развитие страны в целом:

- *Сколько, кому и где: плюсы и минусы.* Согласно данным платформы [NGOBox](#), 369 опрошенных компаний в 2017/18 финансовом году израсходовали по статье «КСО» около 1, 2 млрд долларов. Третья часть этой суммы была направлена в сферу образования, и еще четверть – на развитие здравоохранения и реализацию проектов категории WaSH (Water, Sanitation, Hygiene/«Вода, санитария, гигиена»). Результаты [исследования](#), проведенного командой Samhita два года назад, говорят о том, что с момента принятия изменений к Закону о компаниях (2013 г.) этот расклад существенно не изменился. Большим минусом является то, что правозащитные инициативы, отстаивающие права женщин, мигрантов, небольших племен и других уязвимых групп населения, получают самую незначительную поддержку. Такое положение дел объясняется тремя причинами: отсутствием у компаний опыта работы с НКО-сектором, трудностями мониторинга проектов, содействующих социальной справедливости, и нежеланием портить отношения с государством и другими рыночными игроками. Стратегические подходы к политике КСО тоже достаточно редки, и усилия корпораций в основном направлены на выполнение требований законодательства (compliance). Географическое распределение ресурсов тоже выглядит неравномерно: Центр и Север получают намного больше, чем аграрный Юг.
- *Рост численности фондов и признаки прогресса.* Тем не менее, уже появляются программы КСО, которые можно смело назвать точками роста. Это, например, усиление гражданских объединений со стороны строительной компании Larsen & Toubro или долгосрочный проект по предотвращению рабства в Азии, выполняемый фондом международной группы банков Macquarie Group Ltd (The Macquarie Group Foundation). Также немаловажно, что после 2013 года в стране почти удвоилось число корпоративных фондов, и сегодня база данных на веб-сайте [civilindia.com](#) насчитывает 187 таких организаций. Бизнес считает, что создав фонды, он получает новые перспективы для «пиара», развития диалога с государством и гражданским обществом (ГО), а также выходы к бюджетным ресурсам. Так или иначе, но социальная сфера и НКО от этого пока выигрывают: инвестиции в социальные программы почти удвоились, а 85,9% крупных компаний начали вовлекать в программы для местных сообществ небольшие НКО. Анализ отчетов о КСО за 2017 год, проведенный экспертами KPMG ([CSR Reporting Survey](#)), показал, что 100 крупнейших корпораций относятся к своей социально значимой практике очень серьезно, требуют от НКО подтверждения эффективности, и стремятся к развитию межсекторного сотрудничества.
- *Отрицательные тенденции и политические нюансы.* Размышляя о нежелательных последствиях законодательного эксперимента, обозреватели отмечают, что корпорации нередко определяют свои приоритеты с оглядкой на правительство и направляют средства на оказание прямых услуг в ущерб долгосрочному, стратегическому подходу к поддержке ГО и различных видов «адвокации» (advocacy). Это наблюдение очень хорошо иллюстрирует Национальная политика в сфере здравоохранения (The National Health Policy), которая в значительной мере осуществляется силами делового мира, но основные лавры почему-то достаются государству.

Исследователи и обозреватели увидели много слабых мест в развитии КСО индийских компаний, но, вместе с тем, оказались единодушны в том, что государственно-частные партнерства, оснащенные современными технологиями, могут привести к радикальным переменам в стране и повысить качество жизни значительной части населения. Мощная «ресурсная инъекция» в виде корпоративного вклада в социальную сферу со временем усилит некоммерческий сектор, а опыт работы с общественными организациями со временем появится.

Источник: [Alliance magazine](#).

IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

1) ДИСКУССИЯ О КУЛЬТУРЕ ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ В СФЕРЕ ФИЛАНТРОПИИ

Экспертное сообщество бурно обсуждает новый отчет Центра эффективной филантропии (CEP - Center for Effective Philanthropy), который повествует о практике фондов, связанной с использованием результатов оценки для принятия решений и распространением новых знаний среди стейкхолдеров. Участники дискуссии сконцентрировали внимание на нескольких ключевых моментах:



- *Недостаток прозрачности препятствует повышению эффективности.* Отчет Центра CEP «Формирование представления об эффективных практиках и обмен информацией: состояние дел в фондах» ([Understanding & Sharing What Works: The State of Foundation Practice](#)) опирается на результаты опроса 119 руководителей филантропических организаций. В нем говорится о том, что 65% фондов очень хорошо понимают, почему их программы успешны, но при этом 43% респондентов мало что знают о причинах своих неудач. В этой ситуации было бы логично усилить финансирование оценки и обучения, однако в реальности такой логики дня придерживаются только 42% фондов. Кроме того, опасаясь «потерять лицо» перед окружающим миром, а также в силу незнания информационных запросов внешних аудиторий, о своих трудностях и ошибках рассказывают только 58% фондов. А 2/3 советов директоров не поощряют

чрезмерную откровенность, хотя именно их добрая воля могла бы активизировать взаимное обучение и ускорить решение многих проблем. Желая изменить положение дел, ресурс Центра фондов (The Foundation Center), известный как **Glass Pockets** («Стеклянные карманы»), объявил о начале компании **#OpenForGood** («Открытость во имя общего блага»), призывающей институты филантропии публиковать результаты оценки в открытой базе данных **IssueLab**.

- **Привычные источники информации не всегда приносят пользу.** Большинство фондов сообщают о том, что сведения, которые «по традиции» запрашиваются у грантополучателей, на самом деле не особо полезны. Программные сотрудники больше полагаются на визиты в НКО (site visits), оценочные мероприятия на территории грантополучателей (on-site assessments), и итоговые отчеты о реализации проектов (98%). Это явный «звоночек» о том, что фондам пора умерить свои бюрократические аппетиты и проводить больше времени в живом общении со стейкхолдерами. А тем, кто уже готов меняться, стоит заглянуть в **серию очерков** (являющихся частью отчета Центра CEP), и, в частности, воспользоваться опытом Фонда Вайнгартов (The Weingart Foundation), который получает актуальную информацию для принятия решений с помощью анкеты GPR (**Grantee Perception Report**/Отзывы получателей грантов).
- **Фонды следят за публикациями коллег, но не знают чем поделиться.** Некоторые руководители фондов не осведомлены о том, какие сведения интересны другим организациям, и, соответственно, не знают, что именно стоит публиковать. Тем не менее, опрос показал, что информация «о взлетах и падениях» весьма востребована, и фонды находят ей достойное применение. Так, более 3/4 фондов (80%) пользуются этими данными для корректировки программ, а 2/3 респондентов (75%) улучшают свои стратегии с учетом сведений о «подводных камнях» и неэффективных практиках.
- **Добрые намерения не переходят в действие.** Почти 2/3 участников опроса считают, что фонды могут и должны стимулировать процессы обмена знаниями в сфере социальных преобразований, но при этом более половины респондентов пожаловались на то, что им не хватает времени, средств и человеческих ресурсов, чтобы делиться полученным опытом на регулярной основе. Также, 38% фондов никогда не обсуждали задачи обучения с государственными структурами.

Основываясь на комментариях и наблюдениях экспертов, активные сторонники прозрачности предложили фондам дальнейший план действий из трех пунктов:

1. **Чтобы новые знания были интересны широкому кругу стейкхолдеров, осваивайте совещательные практики** – вовлекайте в оценочные проекты грантополучателей, членов советов директоров и других заинтересованных субъектов. Так вы получите материалы, которые прольют свет на скрытые проблемы, препятствия и новые возможности для развития.
2. **Перегруппируйте ресурсы – прекратите делать то, что не оправдывает ваших ожиданий.** Например, упростите требования к заявкам, сделайте отчетность более «компактной», и не раздувайте список вопросов для оценки.
3. **Чтобы активизировать обмен знаниями, научитесь открыто говорить о собственных упущениях.** Начните с дискуссий внутри организации, но при этом не спрашивайте, стоит ли делиться информацией - сразу обсуждайте конкретные вопросы: в каком объеме, с какой частотой и в каком формате вы будете взаимодействовать с внешним миром.

Подводя итоги дискуссии, можно сказать, что отчет Центра CEP несет в себе два положительных заряда: во-первых, он радует тем, что филантропические институты вполне отчетливо просматривают связь между «производством и применением новых знаний» (learning) и возможностью улучшать свои программы; и, во-вторых, результаты опроса однозначно говорят о том, что прозрачность и открытость приносят организованной филантропии безусловную пользу.

Источники: The Center for Effective Philanthropy, (1) (2) (3) .

У. ФИНАНСЫ И ФАНДРАЙЗИНГ

1) НЕРЕГЛАМЕНТИРОВАННЫЕ ФИНАНСЫ И ОШИБКИ В ОТЧЕТНОСТИ: КОММЕНТАРИИ ПРОФЕССИОНАЛОВ

В октябре 2018 года британский журнал *Charity Finance* провел Неделю финансов благотворительной сферы (**The Charity Finance Week**), в рамках которой прошел профессиональный саммит и ряд других мероприятий, в которых приняли участие представители власти, экспертного сообщества, некоммерческих организаций и регулирующих органов. Одним из ярких событий Недели стала презентация результатов онлайн опроса 233



НКО, который показал, что всего лишь 1/3 институтов Третьего сектора (35%) не испытывает недостатка в средствах, необходимых для поддержания основной деятельности, включающей такие функции, как управление кадрами, обеспечение безопасности, укрепление информационно-коммуникационной и материальной базы, ведение бухгалтерского учета и другую работу «бэк-офиса». О дефиците «нерегламентированных финансов» (unrestricted funds), позволяющих организациям распоряжаться ресурсами по своему усмотрению и работать в нормальном режиме, сообщили 63% респондентов. При этом самые большие проблемы возникали у малых НКО с годовыми доходами до 500 000 фунтов стерлингов (на трудности пожаловались 81% опрошенных в данной группе). Последствия такого положения дел проявляются в том, что

НКО (а) проводят внутренние проверки финансово-хозяйственной деятельности всего один раз в 1,5 года и не успевают пресекать возможные нарушения; (б) не могут настроить кадровый учет и допускают много ошибок; и (в) пользуются морально устаревшим оборудованием, которое замедляет оргпроцессы и вынуждает нанимать специалистов на полную ставку при объеме работ на 50% рабочего времени. Глава Фонда банка Lloyds в Англии и Уэльсе (The Lloyds Bank Foundation for England and Wales) Пол Стритс (Paul Streets) считает, что виновниками сложившейся ситуации являются не только финансирующие стороны, но и сами благотворительные организации: «Если вы сами не попросите денег на текущие расходы, то вам их никто не даст, и в таком случае вы 'потонете' вполне заслуженно... Мы работали с НКО, которые получали отказы. Они разворачивались и уходили, а государственные департаменты потом звонили, просили вернуться и признавались: 'Вы нам очень нужны'... НКО более влиятельны, чем кажется. И сектору пора воспользоваться этой властью». Эксперта и его коллег беспокоит тот факт, что инициатива по оказанию «финансовой помощи общего характера» чаще всего исходит от институциональных доноров, а некоммерческие советы директоров (СД) в основном безмолвствуют. И, как оказалось, причина бездействия во многом объясняется недостаточными компетенциями в сфере финансового управления. Об этом свидетельствуют результаты изыскания, проведенного Комиссией по делам благотворительности (The Charity Commission). Анализ 106 годовых управленческих отчетов НКО (с доходами более 500 000 фунтов) показал, что большинство СД очень слабо разбираются в финансовых вопросах. Так, многие изученные организации не увидели особой разницы между «резервами» (reserves) и «нерегламентированными финансами» (о том, что такое «резервные фонды», хорошо осведомлены только 22% СД), 30% СД допустили ошибки в расчетах стоимости основных средств (fixed assets) и целевых фондов (designated funds), и примерно третья часть НКО вообще ничего не указала в соответствующих строках. Со всеми требованиями полностью справились всего лишь несколько крупных институтов. В качестве краткосрочной меры Комиссия разослала копии аналитического отчета всем изученным НКО, а впоследствии решила обновить специальное руководство, которое, как ожидается, поможет высшим руководящим органам постичь нюансы некоммерческих финансов, корректно отчитываться перед регулятором, и строить диалог с донорами более убедительно - опираясь на тщательно выверенные цифры, расчеты и продуманные планы.

Источники: Civil Society Media Ltd, (1) (2) (3) .

2) ПРИНЦИП НЕДИСКРИМИНАЦИИ В СФЕРЕ ФАНДРАЙЗИНГА

Британский институт фандрайзинга (IoF - The Institute of Fundraising) объявил о начале Коллективной инициативы противодействия дискриминации (The Change Collective Diversity initiative) и провозгласил «Манифест об изменениях» ([Manifesto for Change](#)), призывающий профессиональное сообщество действовать «более инклюзивно и открыто» и, в частности, пополнять свои ряды активными и способными людьми разного происхождения, пола, расы, возраста и социального статуса. Потому что лучший мир можно построить только общими усилиями. Разработка документа, отражающего цели, задачи и направления деятельности для фандрайзеров и тех, кто с ними взаимодействует в повседневном режиме, началась в феврале 2018 года и продолжалась на протяжении девяти месяцев.

Манифест об изменениях

Видение (образ будущего): Равноправная, инклюзивная и не допускающая дискриминации профессия, предоставляющая равные возможности всем, кто обладает достаточными способностями

Ожидаемые результаты:

- Вхождение в профессию открыто представителям всех групп и слоев общества
- Продвижение и закрепление в профессии зависит от реальных достижений и заслуг специалистов
- Фандрайзинг имеет репутацию/является профессиональной сферой деятельности, в которой соблюдаются принципы равенства, инклюзивности и разнообразия

Манифест является первым шагом на пути к разработке официальной долгосрочной стратегии, которая, как ожидается, поможет обеспечить полноценное соблюдение принципов «равенства, разнообразия и инклюзивности» (EDI - Equality, Diversity and Inclusion) в такой сложной сфере деятельности, как привлечение ресурсов для преобразования общества. Стратегию расширения карьерных возможностей для одаренных фандрайзеров предполагается озвучить в 2019 году на Общем собрании членов IoF (The IoF Convention). В настоящий момент проводится онлайн опрос, который поможет сообществу определить «показатели разнообразия», отражающие перспективы для всех желающих продвигаться в профессии и необходимые для мониторинга прогресса на протяжении на 10 лет. Представители экспертного совета инициативы отмечают, что из-за недостаточного внимания к вопросам инклюзивности сектор уже потерял много талантливых кадров, и настаивают на том, чтобы IoF приложил все усилия для внедрения принципов EDI в практику всех субъектов, вовлеченных в процессы формирования благотворительных ресурсов. В пользу этой рекомендации говорит опыт журнала Fundraising magazine, который летом 2018 года решил составить «топ-лист» из 25 лучших фандрайзеров, и предложил коллегам **номинировать самых достойных**. Сведения о профессиональных достижениях поступили со всех концов Соединенного Королевства, но среди них оказалось всего девять

номинаций, повествующих об успехах людей африканского или азиатского происхождения. В ходе дискуссии в Твиттере некоторые читатели журнала отметили, что конкурс получился слишком «белым». Это значит, что сообществу есть к чему стремиться, извлекая из полученного опыта полезные уроки. Эксперты считают, что Манифест может стать предвестником больших перемен, если IoF будет целенаправленно искать примеры из практики, которые не только раскроют суть принципов EDI, но и покажут, как они работают в процессе

взаимодействия с разными стейкхолдерами, в рамках профессиональной коммуникации, и в ходе общения с вездесущими СМИ.

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

VI. ГРАНТМЕЙКИНГ

1) ПОДДЕРЖКА ОБЩЕГО ХАРАКТЕРА: ЧТО ДЕЛАТЬ ДОНОРАМ И ПОЛУЧАТЕЛЯМ ГРАНТОВ



Благодаря активной деятельности американских наблюдательных организаций, составляющих рейтинги НКО, доноры начали активнее финансировать социально значимые программы и проекты, вкладывая в них более 80% ресурсов, но при этом стали менее охотно оказывать «поддержку общего характера» (GOS - general operation support). Согласно данным фонда Nonprofit Finance Fund ([опрос-2015](#)), только 31% фандрайзеров решаются запрашивать деньги на затраты «первой необходимости» - на аренду офиса, на электричество, канцелярию, зарплату, страховку и т.д. А последний опрос фондов, проведенный ассоциацией «Грантмейкеры за эффективность организаций» (The Grantmakers for Effective Organizations; США), показал, что средства на административные расходы можно получить только у тех фондов, для которых «равенство, инклюзия и неприятие дискриминации» (equality, diversity and inclusion) являются неотъемлемыми принципами внутренней культуры. К сожалению, сейчас такие доноры пребывают в значительном меньшинстве, и чтобы их стало больше, НКО должны осознанно культивировать ответственных сторонников, принимая в расчет два важных тезиса:

- *Базовым условием конструктивного диалога является доверие.* Если обратиться к недавнему отчету Центра эффективной филантропии ([The Center for Effective Philanthropy](#)), посвященному взглядам НКО и фондов на вопросы усиления грантополучателей ([Strengthening Grantees: Foundation and Nonprofit Perspectives](#)), то можно выяснить, что лидеры НКО ставят «поддержку текущей деятельности» (GOS) выше грантов на развитие компетенций (capacity-building), выше инвестиций в организационную эффективность (organizational effectiveness grants), и выше технической помощи, выходящей за рамки гранта (technical assistance). Такое особое отношение к GOS объясняется очень просто: данная разновидность финансирования позволяет гибко действовать в условиях динамичного контекста (так считают 37% из 170 опрошенных директоров НКО), и дает возможность покрывать расходы, без которых не может существовать ни одна организация (34%). Но чтобы разговор о трудностях и ожиданиях был по-настоящему честным и открытым, участники переговорного процесса должны доверять друг другу (такого мнения придерживаются 32% респондентов), а прозрачность НКО должна быть на достаточном высоком уровне (24%). При ином раскладе соискатели поддержки не смогут развеять «миф о накладных расходах» (overhead myth) и доказать, что «лучший - не всегда тот, кто меньше тратит».
- *Четкая связь между текущими потребностями и жизнеспособностью НКО – важный аргумент в разговоре с донором.* Большинство фондов (87% из 187) не сомневаются в своей осведомленности относительно запросов благополучателей, однако их уверенность разделяют всего лишь 58% НКО. По версии получателей грантов, НКО нуждаются в эффективном фандрайзинге (42%), хороших специалистах (37%) и надежной инфраструктуре коммуникаций (26%). А фонды считают, что НКО должны совершенствовать руководящую практику (39%) и учиться управлять финансами (33%), хотя привлечению ресурсов тоже отдают пальму первенства (51%). Чтобы прийти к некоторому согласию, стороны должны сделать встречные шаги. Фондам следует создать условия, при которых НКО смогут обсуждать свои проблемы без опаски оказаться в числе «отстающих», а грантополучатели должны научиться представлять административные аспекты социальных преобразований в правильном свете.

Основываясь на этих наблюдениях, эксперты посоветовали донорам воспринимать грантополучателей как партнеров, которым стоит доверять, а для НКО подготовили серию дополнительных рекомендаций:

1. четко сформулируйте цели и задачи организационного уровня, и снабдите их краткосрочными и среднесрочными показателями прогресса;
2. рассказывайте о своей НКО, оперируя историями успеха разных программ;
3. обозначьте ключевые приоритеты и объясните потенциальным донорам, каким образом поддержка общего характера ускоряет выполнение миссии;
4. проследите за тем, чтобы годовые отчеты содержали сведения об использовании пожертвований, предназначенных для выполнения административных функций;
5. обсуждая свои потребности и планы на будущее, не пытайтесь угадать ожидания фондов, но стремитесь к тому, чтобы поступающее финансирование помогало обрести почву под ногами и способствовало получению лучших результатов.

Источники: The Philanthropy News Digest, (1) The Chronicle of Philanthropy, (2) (3)

2) СОВЕЩАТЕЛЬНАЯ ПРАКТИКА В СФЕРЕ ФИЛАНТРОПИИ: НОВЕЙШЕЕ ИССЛЕДОВАНИЕ



Онлайн сервис [GrantCraft](#), созданный по инициативе американского Центра фондов ([The Foundation Center](#)), сообщает о том, что в сфере филантропии возрастает число грантодающих организаций, стремящихся к прозрачности, подотчетности и сотрудничеству со стейкхолдерами. Отчет «Совместное принятие решений: передача полномочий и ресурсов посредством совещательного грантмейкинга» ([Deciding Together: Shifting Power and Resources Through Participatory Grantmaking](#)) разъясняет, почему и каким образом институты филантропии, действующие по всему миру, осваивают «равноправные» практики взаимодействия с местными сообществами². Изученные модели вовлечения стейкхолдеров в рабочие процессы фондов различаются по территориальным параметрам (местные, региональные, глобальные и т.п.) и чаще всего применяются в таких сегментах деятельности, как защита прав людей с ограниченными возможностями здоровья, климатические изменения и расширение возможностей для самореализации молодежи. Основываясь на результатах интервью с продвинутыми грантмейкерами – такими как [NoVo](#) (г. Нью-Йорк, США) или [Red Umbrella](#) (г. Амстердам, Нидерланды) – автор документа Синтия Гибсон (Cynthia Gibson) утверждает, что полученный опыт дает основания для пересмотра роли фондов в социальных преобразованиях и подвергает сомнению целесообразность «традиционного» распределения полномочий - когда мнение финансирующей стороны является доминирующим. Согласно новой концепции, в коммуникации могут участвовать соискатели финансирования, получатели грантов и другие причастные субъекты, которых в той или иной степени затрагивают обсуждаемые проблемы. «Грантмейкинг, учитывающий мнения заинтересованных сторон, является пусковым механизмом для процессов радикального изменения и демократизации филантропии», - считает г-жа Гибсон, но предупреждает о том, что проекты построения конструктивных отношений со стейкхолдерами иногда бывают ресурсоемкими, не всегда гарантируют 100-процентную объективность принимаемых решений, и могут оказаться «неудобными» для оценки. Тем не менее, размышляя о значении вовлечения стейкхолдеров в процессы распределения благотворительных ресурсов, представители наиболее осведомленных и опытных фондов заострили внимание на том, что практическое применение совещательных моделей (participatory models) само по себе уже является положительным социальным эффектом, к которому так стремятся все грантмейкеры. А чтобы читатели отчета могли составить о предмете дискуссии всестороннее представление, GrantCraft подготовил для них [дополнительные ресурсы](#), включающие примеры из практики нескольких сведущих фондов и богатую подборку тематических публикаций.

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

VII. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

1) ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ СОДЕЙСТВУЕТ ОБЩЕСТВЕННОМУ ПРОГРЕССУ

Начиная с 1950-х годов искусственный интеллект (ИИ) прошел сложный путь эволюции и предложил миру такие удивительные модели, методы и алгоритмы исследований, как [машинное обучение](#)³ (МО), вероятностное прогнозирование⁴, эволюционное вычисление⁵ и многое другое. Основываясь на опыте использования ИИ для целей бизнеса, высокотехнологичные компании развернули бурную деятельность в сфере социальных преобразований. Последние новости поступили от неугомонного Гугла, возвестившего о старте программы «Искусственный интеллект на службе общества» ([AI for Social Good](#)), включающей проведение конкурса [Google AI Impact Challenge](#) с грантовым пулом в 25 млн долларов. Организаторы рассчитывают на то, что НКО, ученые и социальные предприятия из разных стран представят оригинальные варианты применения ИИ для решения самых сложных гуманитарных и экологических проблем. «Мы хотим,

² Статьи по этой теме также можно найти в выпуске Дайджеста № [75\(1\), март 2018](#) («Полезные эксперименты: грантмейкинг может учитывать мнения стейкхолдеров») и в [Реферативном обзоре зарубежных материалов «Волонтерство»](#) («Новая модель участия граждан в социальных преобразованиях»).

³ Машинное обучение (**machine learning**) — класс методов искусственного интеллекта, для которых характерно не прямое решение задачи, а обучение в процессе применения решений множества сходных задач.

⁴ Вероятностное прогнозирование (**probabilistic predictions**) - предвосхищение будущего, основанное на вероятностной структуре прошлого опыта и информации о существующей ситуации.

⁵ Эволюционное вычисление (**evolutionary computation**) - класс методов вычислений, использующих для нахождения оптимального решения принципы теории эволюции.

чтобы представители разных отраслей сами предложили сценарии внедрения ИИ в процессы развития общества, - говорится в [блоге](#) Google.org, - и не стремимся видеть экспертов среди участников конкурса».

Примеры использования ИИ и МО в разных сферах деятельности:
Сохранение и восстановление природной среды. При поддержке компании Microsoft Колумбийский университет (The Columbia University; США) изучает последствия Урагана «Мария» ([The Hurricane Maria](#); 2017 г.), и, в частности, исследует особенности его воздействия на процессы распространения некоторых видов деревьев в экосистеме. Получив необходимые сведения, специалисты смогут разработать эффективный план сохранения видов, находящихся под угрозой уничтожения.
Возобновляемая энергетика. Национальная лаборатория-акселератор Стэнфордского университета ([The Stanford University's National Accelerator Laboratory](#)) выявляет потенциальные нарушения и своевременно усиливает и/или восстанавливает энергетические сети. Действующая система анализирует результаты спутниковой фотосъемки и контролирует состояние возобновляемых источников и накопителей энергии.
Транспорт. Для мониторинга транспортного потока и управления режимами переключения светофоров Муниципальная транспортная система г. Питтсбурга (США) использует камеры и дистанционные датчики. Система эффективно регулирует дорожное движение и снижает выбросы парниковых газов.
Здравоохранение. Согласно отчету платформы [CB Insights](#), возможностями ИИ сегодня пользуются 86% провайдеров медицинских услуг, а к 2020 году организации сферы здравоохранения вложат в подобные проекты около 54 млн долларов. Это будут не только услуги «виртуальных сиделок» ([virtual nurses](#)) или цифровых консультантов ([digital consultants](#)), но также более сложные инициативы, связанные с разработкой новых препаратов, необходимых для борьбы с эпидемиями и «заболеваниями века».

Следует отметить, что ИИ заметно укрепил свои позиции и стал важным приоритетом для многих филантропов, представляющих деловое сообщество национального и мирового уровня. Известное американское издание Chronicle of Philanthropy составило список из 10 самых активных благотворителей и сообщило о том, что начиная с 2015 года они в общей сложности пожертвовали на ИИ более **583 млн долларов**. При этом особого внимания заслуживают инициативы, затрагивающие этические аспекты применения ИИ в интересах общества. Так, в прошлом году соучредитель LinkedIn Рид Хоффман (Reid Hoffman) вложил 10 млн долларов в создание Фонда развития ИИ «Этика и управленческая практика» (The Ethics and Governance of Artificial Intelligence Fund), являющегося партнерским проектом Медиа лаборатории Массачусетского технологического института (MIT - The Massachusetts Institute of Technology) и гарвардского Центра им. Бекрмана Кляйна «Интернет и общество» (The Berkman Klein Center for Internet & Society). Учредители фонда считают, что когда речь идет о применении ИИ на благо человечества, точкой отсчета должна быть этика. С этим мнением полностью согласен еще один миллиардер – финансист из Нью-Йорка Стивен Шварцман ([Stephen Schwarzman](#)), который тоже поддержал MIT на сумму **350 млн долларов**. Эти средства предназначены для финансирования «этических» инноваций, которые будут генерировать недавно созданный Колледж вычислительных технологий (The College of Computing). «Перед нами стоит фундаментальный вопрос: как добиться того, чтобы научные достижения приносили пользу всем людям, включая тех, кто наиболее уязвим к радикальным изменениям, вызванным появлением ИИ и затрагивающим глубинную природу трудовых сил», - так объяснил причину повышенного внимания к этике г-н Шварцман. А что касается дальнейшей эволюции ИИ в социальной сфере, то здесь нас ждет много нового и интересного. Наряду с идентификацией людей по изображению лица и голосу, появятся инструменты, которые будут с высокой точностью и «глубоким пониманием» считывать

наши эмоции. Этим уже занимается Проект «Оксфорд» компании Microsoft ([Project Oxford](#)). Также, ученые постараются воссоединить возможности человеческого и искусственного интеллекта - это проект [Neuralink](#), запущенный по инициативе американского предпринимателя Илона Маска (Elon Musk). И, наконец, ИИ поможет мировому сообществу приблизиться к выполнению глобальных Целей устойчивого развития, утвержденных в сентябре 2015 года.

Источники: (1) The Philanthropy News Digest, (2) Sustainable Brands, The Chronicle of Philanthropy, (3) (4)

VIII. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО

1) КУЛЬТИВИРОВАНИЕ ДОБРОВОЛЬЦЕВ И ДОНОРОВ: СОСТОЯНИЕ ДЕЛ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

В условиях повсеместного сокращения бюджетов социальной сферы вкупе с интенсивной передачей услуг некоммерческим организациям идея волонтерства зазвучала с новой силой. Для увеличения численности добровольцев используются разные системы стимулов, которые могут включать такие виды поощрений, как бесплатные билеты на развлекательные мероприятия, скидки, льготные условия по кредитам и т.п. По мнению британских юристов и опытных управленцев, подобные бонусы, по сути, являются завуалированной формой оплаты труда, несмотря на то что законодательство Соединенного Королевства четко определяет «отсутствие контрактных отношений» (и, соответственно, вознаграждения) как ключевой признак волонтерской деятельности. Подобные упущения, посягающие на «добрую волю» - базовый принцип безвозмездного служения обществу – отмечаются не только в практике НКО, но и в национальной Стратегии

развития гражданского общества (Civil Society Strategy)⁶, громко заявившей о намерении правительства «устранить барьеры» для участия граждан в добрых делах, но не обозначившей никаких конкретных мер по устранению существующих недочетов и препятствий. Об этом говорится в отчете «Ценность добровольчества на Севере Англии» ([The Value of Volunteering in the North](#)), подготовленном исследовательским центром IPPR North по итогам опроса 3 500 НКО. Авторы документа также отмечают, что масштабные программы, подобные «Национальной гражданской службе» (The National Citizen Service), больше подходят для крупных благотворительных институтов и не учитывают того, что практически 2/3 малых организаций не готовы к приему волонтеров в массовом порядке, и чаще всего нуждаются в помощи немногочисленного, но постоянного, хорошо подготовленного контингента добровольцев. Поэтому эксперты посоветовали государству и НКО-сектору отказаться от погони за высокими количественными показателями, и сконцентрировать усилия на «повышении качества» волонтерской работы. А коллеги из США - в лице консалтинговой организации Fidelity Charitable – направили свой исследовательский интерес в другое русло, и, в частности, выяснили, что по мере накопления добровольческого опыта доноры становятся более щедрыми. Об этом сообщили 79% из 1 136 респондентов. При этом суммы, перечисляемые волонтерами на добрые дела, [в 10 раз превзошли](#) показатели «не-волонтеров». Опираясь на полученные данные, эксперты Fidelity Charitable посоветовали НКО-сектору обратить особое внимание на *три стратегии*:

- Средний [национальный показатель удержания волонтеров в США](#) – 65%
 - Средний показатель удержания доноров – 46%
 - Средний размер вклада донора в выполнение миссий НКО - [\\$326](#)
 - Эквивалент стоимости 1 часа работы волонтера в 2018 году - \$24,69
 - Среднегодовое количество часов, посвященных безвозмездной работе для НКО - [32 часа](#)
 - Годовой эквивалент стоимости работы 1 добровольца – \$790
- Вывод: Не сумев удержать 1 донора-волонтера, НКО теряет \$1 118 в год.**

1. *Удержание сторонников* - данная деятельность требует внимания к ожиданиям волонтеров и доноров; признания их заслуг; коммуникации, формирующей общее представление о ценности программ НКО; и регулярной трансляции историй успеха и другой полезной информации;
2. *Конвертация добровольцев в доноров* - строится на уважении к работе волонтеров, освещении их индивидуального вклада в общее дело, и распространении обращений за финансовой поддержкой в аудитории добровольцев;
3. *Конвертация доноров в добровольцев* - требует изучения интересов благотворителей, информирования доноров о возможностях волонтерского участия в жизни НКО, «усиления» обращений к донорам краткими анонсами добровольческих вакансий, и публикации сведений о достижениях волонтеров.

Хорошим стимулом к ускоренному освоению этих стратегий должны послужить выводы еще одного отчета – «Куда делись волонтеры Америки?»

([Where Are America's Volunteers?](#)) – основанного на сведениях Бюро переписи населения ([The U.S. Census Bureau](#)) и Бюро трудовой статистики США ([The Bureau of Labor Statistics](#)). В нем приведены данные, свидетельствующие о том, что в период с 2003 по 2005 гг. доля граждан-волонтеров составляла 28,8%, а к 2015 году сократилась до 24,9%. Примерно в это же время (в 2002-2014 гг.) показатель индивидуальных пожертвований упал с 66,8% до 55,5%. Этой информации должно быть достаточно, чтобы осознать необходимость обновлений, создать общую базу данных «доноры+добровольцы» и оптимизировать работу по привлечению разных видов ресурсов. Перестройка внутренних процессов вызывает у 30% НКО значительные трудности (об этом говорят результаты [опроса](#), проведенного международной волонтерской службой [VolunteerHub](#)), однако положительная отдача в итоге оправдывает все тревоги, затраты и ожидания.

Источники: Civil Society Media Ltd, (1) (2) (3) GuideStar (4) The Philanthropy News Digest.

⁶ Читайте об этом в статье «**Великобритания встречает Стратегию развития гражданского общества**». См. Дайджест публикаций международного филантропического сообщества № [78 \(4\), октябрь 2018 г.](#)