Эволюция и Филантропия
Evolution & Philanthropy

Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 3 (82), сентябрь 2019 г.

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

© Составление, оформление.
Некоммерческая организация "Эволюшн энд Филантропи" (Великобритания), Филиал в Российской Федерации, 2019

СОДЕРЖАНИЕ

I. ИССЛЕДОВАНИЯ 3
1) Где найти доноров благотворительным организациям? Раскрываем секреты «умных» стратегий 3
2) Глобальный рейтинг филантропии – цифры и огранчения 4
3) Проблемы исследований филантропии 5
4) NCVO: доход благотворительных организаций от общественных пожертвований снизился впервые с 2009 года 6
II. СТРАТЕГИЯ 7
5) что требуется для раннего успеха грантодателей 7
6) Спасение филантропии от влияния бизнес-моделей 8
III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ 9
7) ЦУР: планирование и оценка 9
IV. ВОЛОНТЕРСТВО 10
8) Волонтерская деятельность, организованная работодателем, доставляет меньше удовольствия 10
9) Рейчел Монаган: Как облегчить работу пожилым волонтерам 11
10) Советы НКО: 5как правильно выстроить работу с pro bono консультантами 12
V. GR 13
11) Механизм передачи решений социальных проблем государству 13
12) Предложения правительства Соединенного Королевства о включении социальной ценности в контракты недостаточны 14
VI. IT 15
13) Особенности внедрения IT в (малых) НКО 15
VII. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ 16
14) Только 2 из 100 благотворительных организаций публикуют доклады о социальной ответственности 16
VIII. СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ 17
15) В Великобритании появится новый орган, занимающийся социальными инвестициями 17
IX. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ 18
16) Системный подход к образованию в области социальных инноваций 18
X. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ 19
17) Европейские и американские эксперты призывают благотворительные организации проявлять «ответственное отношение» 19
18) Как повысить эффективность программ развития местных сообществ 20
XI. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ 21
19) Работа международных организаций развития становится все более прозрачной 21
XII. ИНФРАСТРУКТУРА 22
20) Идеи нового европейского исследования в области инфраструктуры благотворительности 22

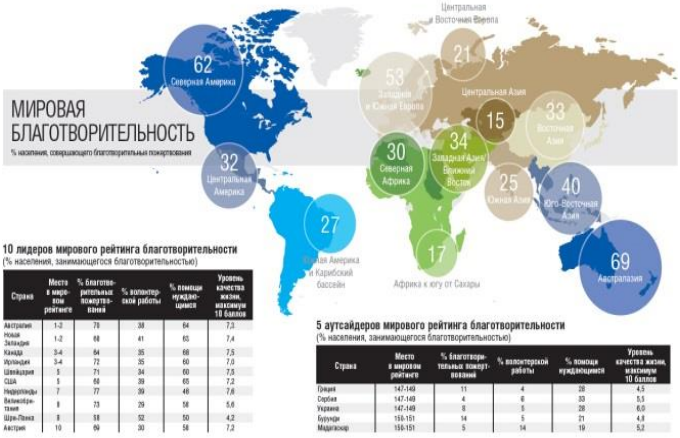
I.ИССЛЕДОВАНИЯ

1) ГДЕ НАЙТИ ДОНОРОВ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫМ ОРГАНИЗАЦИЯМ? РАСКРЫВАЕМ СЕКРЕТЫ «УМНЫХ» СТРАТЕГИЙ

В отчете американской благотворительной организации Giving USA приводятся неутешительные данные: в 2018 году пожертвования в благотворительные фонды сократились на 1,7%. Главные причины – закон о реформе налоговой системы и потрясения на фондовом рынке в декабре. Каким образом благотворительные организации будут выстраивать работу в следующем году? Эксперты дают следующие рекомендации: Во-первых, благотворительным организациям следует подчеркивать значимость своей работы, давать четкое объяснение, на что они потратят средства, и диверсифицировать источники финансирования. Во-вторых, можно просить постоянных доноров выделить больше денег в этом году. Так, например, поступила Эми Рейган, глава отдела по вопросам развития Банка «Хьюстон Фуд» (Houston Food Bank) и этот метод сработал. Директор по развитию Гринпис Брайан Андерсон (Brian Anderson) заявил, что влияние налогового законодательства на доноров со средними доходами подчеркивает важность так называемых «микродоноров», которые будут жертвовать средства каждый год. Все потому, что они не пострадали от изменений в законодательстве. Важно также подчеркнуть, что активно развиваются именные фонды (Donor-advised funds). Многих это понятие вводит в заблуждение, так как благотворительные организации не могут узнать, кто же именно сделал пожертвование через именной фонд, пока сам донор не сообщит им об этом. Однако, по словам Рейган, такая анонимность – не повод относиться к таким пожертвованиям иначе. В 2018 году сумма пожертвований именных фондов в Банк «Хьюстон Фуд» превысила 780 тысяч долларов США. Рейган и её команда подтвердили их получение, отправив благодарственное письмо каждой организации, ответственной за инвестиции, а они, в свою очередь, должны впоследствии переслать письмо донору. Однако проблема кроется и во внутреннем управлении благотворительными организациями. Так, например, всего лишь каждый четвертый фонд отвечает на сообщения в социальных сетях. Это означает, что фонды теряют возможность заручиться поддержкой новых доноров. «Некоммерческие фонды необыкновенно много времени тратят на свою «раскрутку», при этом не придавая значения укреплению доверия со стороны аудитории», - заявили авторы доклада. Вместо попытки покорить как можно больше социальных сетей, фонды должны уделить больше внимания публикациям и ответам на присылаемые им вопросы.

Источники: The chronicle of philanthropy, The chronicle of philanthropy

2) ГЛОБАЛЬНЫЙ РЕЙТИНГ ФИЛАНТРОПИИ – ЦИФРЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ



Фонд поддержки и развития филантропии (КАФ) (the Charities Aid Foundation (CAF)) опубликовал данные, касающиеся благотворительной деятельности в мире. При оценке ответов применялся так называемый Всемирный индекс благотворительности (World Giving Index (WGI)). Самыми активными в благотворительном смысле странами оказались: Мьянма, США, Новая Зеландия, Австралия и Ирландия. Затем CAF и журнал Alliance организовали круглый стол, где обсуждались тренды филантропии последнего времени. В частности были подняты следующие вопросы - возросшая роль женщин и молодежи в росте экономики стран; взаимовлияние социального инвестирования (impact investing), краудфандинга и обычных пожертвований; роль бизнеса и государственных субсидий в восполнении нехватки средств на решение социальных проблем. Исполнительный директор американского отделения CAF Тед Харт (Ted Hart) объяснил ситуацию в благотворительном секторе США «слишком быстрыми изменениями в налоговом законодательстве», принятом в 2017 году. Введенный налоговый вычет поставил на первое место сумму пожертвований, что усмиряет пыл среднего класса. В конечном итоге, реформа привела к тому, что на благотворительность все больше денег жертвуют исключительно богатые. На заседании было задано и несколько важных вопросов относительно методологии исследования. К примеру, доцент Стамбульского университета Билги (Istanbul Bilgi University) поинтересовался, как же бороться с недоверием к подобного рода исследованиям, которые не учитывают локального контекста, значительно влияющего на получаемые данные. Елица Барбакова (Elitsa Barbakova), исполнительный директор BCause, заявила, что несмотря на то, что 3 вопроса кажутся черезчур простыми, опрос помог все же респондентам увидеть разнообразие способов осуществления благотворительной деятельности. Алана Крисчи (Alana Crisci), представитель организации «Спасем детей» (Save the Children), призвала уделить особое внимание благотворительности со стороны различных диаспор в разных странах. «Благотворительность – это плохо изученный на мировом уровне феномен, - заявил глава отдела сотрудничества CAF Бен Рассел (Ben Russel). – Мы делаем все возможное, чтобы добиться большего его понимания».

Источники: Alliance magazine

3) ПРОБЛЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЙ ФИЛАНТРОПИИ

Филантропия может стать важным инструментом создания бескорыстного общества, однако она так же может привести к появлению неравенства. Это очень неоднозначный термин, который разные страны понимают по-разному, и потому существует множество определений этого понятия. Согласно исследованиям «Ма и Конрата» (Ma & Konrath), большинство книг по данной теме печатается в Северной Америке и Западной Европе. Когда исследования термина ограничены столь небольшой территорией, то и определение будет довольно узким и затронет лишь институциональную филантропию. Но чем более всеобъемлющее определение мы выберем, тем более точным и полным будет значение термина. В таком случае необходимо затронуть и эмпирические исследования. В частности, Фонд поддержки и развития филантропии (КАФ) (the Charities Aid Foundation (CAF)) опубликовал Всемирный индекс благотворительности, который берет в расчет утвердительные ответы на вопросы о помощи незнакомцам, ведении волонтерской деятельности и жертвовании денег на благотворительные цели. На вершине рейтинга оказались в основном англоговорящие страны: США, Соединенное Королевство, Канада и др. Но результаты могут показаться не столь однозначными, ведь представителями этих стран вопросы могли быть просто лучше поняты или близки по мировосприятию. Дело может касаться, например, религии или стандартов поведения. При эмпирическом исследовании стоит использовать междисциплинарные и инклюзивные методы, тогда мы и найдем наиболее общее определение термина. Неправительственная организация Chicago Beyond выпустила гид под названием «Почему меня все время исследуют?» (Why Am I Always Being Researched?). В нем рассматриваются возможные «факторы несправедливости», возникающие при создании исследовательского проекта. Эти факторы имеют различную природу: личную, институциональную или общесистемную. Гид призван минимизировать элемент несправедливости как для самих грантодателей, так и для участников исследования. Часто у НКО, получающих средства, не хватает собственных ресурсов для проведения полноценного исследования, и они сталкиваются с нелегким выбором: кого из участников включить в «контрольную группу», а кого – в «экспериментальную»? При этом организации не интересуются мнением самих участников. Еще одной проблемой может стать некорректный сбор данных или же неправильная трактовка результатов. Опубликованный гид имеет целью сблизить работу доноров и местных сообществ ради общего блага. Для этого часто необходимо не просто искать нуждающихся в исследовании и приглашать их к участию, но и создавать исследование вместе с ними. Результаты также необходимо обсуждать с участниками эксперимента.

Источники: The chronicle of philanthropy, Alliance magazine

4) ДОХОД БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ОТ ОБЩЕСТВЕННЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ СНИЗИЛСЯ ВПЕРВЫЕ С 2009 ГОДА

Согласно опубликованному в 2019 году Альманаху Гражданского общества (UK Civil Society Almanac 2019), несмотря на значительный рост ежегодного дохода благотворительного сектора в целом (на 2%), доход от общественных пожертвований снизился. Рост стал возможен в основном благодаря увеличению числа грантов и объема инвестиций, которые составляют, соответственно, 588,6 и 602,6 миллиарда фунтов стерлингов. Пожертвования от частных лиц и взносы правительства снизились с 22,9 миллиарда фунтов стерлингов до 15,8. Чистые активы сектора в 2016/2017 выросли на 4% до 131, 2 миллиарда фунтов стерлингов, что стало новым рекордом. А вот число работающих в благотворительной сфере снизилось до 865916 человек. При этом официальная волонтерская деятельность была оценена в 23, 9 миллиарда фунтов стерлингов, что демонстрирует небольшой подъем по сравнению с прошлым годом. Всего в Великобритании зарегистрировано около 166854 благотворительных организаций, однако 82% из них имеют доход меньше 100000 фунтов стерлингов в год. За период 2016/2017 вклад благотворительного сектора в британскую экономику составил 17 миллиардов фунтов стерлингов с учетом валовой добавленной стоимости. Эта сумма равна ВВП такой страны, например, как Гондурас. Карл Уаилдинг (Karl Wilding) из Национального совет добровольческих организаций (National Council for Voluntary Organisations) заявил, что именно грантодающие организации должны обеспечить доступ небольшим НКО к растущим активам благотворительного сектора. Более тесное сотрудничество, свободный доступ к грантам и адекватная отчетность помогут небольшим НКО. Карл Уаилдинг (Karl Wilding) также предположил, что снижение дохода, получаемого от граждан, может быть связано с усилиями организаций соответствовать новым стандартам защиты персональных данных. Таким образом, они много занимаются «внутренней» работой, вместо того чтобы привлекать новых доноров.

Источник: Civil society

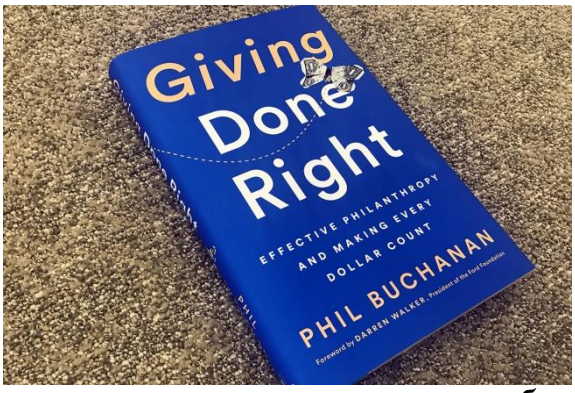
II. СТРАТЕГИЯ

5) ЧТО ТРЕБУЕТСЯ ДЛЯ РАННЕГО УСПЕХА ГРАНТОДАТЕЛЕЙ

Компания «Центр эффективной филантропии» (Centre For Effective Philantropy (CEP)) при финансовой поддержке «Благотворительного фонда Хелмсли» (Helmsley Charitable Trust) провела исследования и опубликовала доклад под названием «Больше хорошего: уроки от создателей крупных организаций-грантодателей» (Greater Good: Lessons from Those Who Have Started Major Grantmaking Organizations). В нем авторы выделяют 3 фактора успеха молодой благотворительной организации на ранней стадии. Первый – это лидерские качества руководителей, основанные на человечности, мужестве и ресурности. Согласно докладу, респонденты заявили, что ценности, лежащие в основе работы, подход и настрой руководителей являются ключевыми элементами на ранней стадии развития. По словам исполнительного директора «Благотворительного фонда Хелмсли Леоны М. и Гарри Б» (The Leona M. and Harry B. Helmsley Charitable Trust) Стефани Каскли (Stephanie Cuskley), они выяснили, насколько было важным дать слово каждому сотруднику. Когда каждый понимает, каковы ценности организации, их работа, в свою очередь, становится более результативной. Второй - общее взаимопонимание между донорами, советом директоров, персоналом и получателями грантов в вопросах работы организации. «Мы работаем вместе с получателями средств ради установления партнерских отношений и построения сотрудничества, далеко выходящего за рамки непосредственно грантов», - поясняет Стефани Каскли. И, наконец, третий - четкое видение, что такое успех и ориентация на постоянное улучшение работы. «У частных фондов есть уникальная возможность добиться изменений. Чтобы сделать это, необходимо обладать волей, чтобы рисковать и добиваться наилучшего результата. Мы считаем, что это проявляется в постоянном стремлении к обучению и лучшему будущему. Мы стараемся совершенствоваться каждый день», - заявила Стефани Каскли. Доклад был составлен по результатам опроса представителей 35 фондов, исполнительных директоров и персонала организаций-грантодателей, чьи активы равны не менее 350 миллионов долларов США. Одна из авторов доклада Элли Бьюто (Ellie Buteau), вице-президент по вопросам исследований в CEP заявила: «Выходцы из частного сектора нередко ошибочно полагают, что быть успешным в филантропии легко. Однако создание эффективной благотворительной организации требует усилий, определенной скромности, самокритичности и умения учиться на ошибках своих предшественников».

Источники: PND by Candid, The center for effective philanthropy, The center for effective philanthropy

6) СПАСЕНИЕ ФИЛАНТРОПИИ ОТ ВЛИЯНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ



Фил Бьюкенен (Phil Buchanan), основатель «Центра эффективной филантропии» (Center for Effective Philanthropy (CEP)) опубликовал книгу под названием « Жертвуй правильно: эффективная филантропия или каждый доллар на счету» (Giving Done Right: Effective Philanthropy and Making Every Dollar Count). В ней он утверждает, что при совершенствовании управления благотворительной деятельностью прежде всего нужно понимать, чем она отличается от мира бизнеса. Главной ошибкой («молодых») филантропов является желание справиться с проблемами в одиночку, хотя их можно решить лишь благодаря сотрудничеству с другими некоммерческими организациями, а иногда и при поддержке со стороны правительственных учреждений. Фил Бьюкенен приводит в качестве примера историю Билла Гейтса, который в 2016 году принял решение предоставить 100 тысяч куриц развивающимся странам, посчитав, что выращивание и продажа птицы может стать эффективным и быстрым способом борьбы с нищетой. Подобный поступок вызвал возмущение властей Боливии. Ошибка Билла Гейтса является отражением общей тенденции: часто сами жертвователи считают, что знают, как лучше для того, кому они хотят помочь. У них есть для этого необходимые инструменты. Однако боливийское правительство в данном случае отказалось от помощи. А ведь зачастую НКО «держат язык за зубами», только бы не потерять финансирование и доноры не знаю, что на самом деле думают грантполучатели об их стратегиях. Укрепление доверия между НКО и донорами является, по мнению Фила, залогом успешности филантропической стратегии, что, в свою очередь, поможет снять некоторые ограничения, например на размер АХР в грантах. Бьюкенен заявил, что почти все опрошенные им НКО делают все возможное, чтобы улучшить свои программы, однако им недостает поддержки грантодателей, например в вопросах оценки социального эффекта.

В своей книге Фил выделяет 4 типа доноров: (1) щедрый банкир: жертвует средства, потому что его попросили, а не потому что имеет конкретную цель; (2) вечный «хамелеон»: постоянно жертвует средства на что-то новое, но не особо задумывается о социальном воздействии; (3) частичный стратег: соразмеряет в уме цели, стратегию и эффективность, однако большую часть пожертвований не соотносит с ними; (4) тотальный стратег: ищет всевозможные подходы и стремится опробовать стратегии на практике, чтобы достигнуть поставленных задач.

Источники: The chronicle of philanthropy, Stanford social innovation review, Glasspockets by Candid

III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

7) ЦУР: ПЛАНИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА

Изменение климата, риск загрязнения воды и потеря биоразнообразия – одни из самых насущных мировых проблем. Такие проблемы требуют решительных и масштабных мер и постановки соответствующих целей, которые действительно могли бы повлиять на выполнение Целей устойчивого развития (ЦУР). Чтобы подобное целеполагание было эффективным, предлагается воспользоваться следующими советами:

1) Бороться с проблемами в соответствии с их масштабом. Глобальная Инициатива по отчетности (The Global Reporting Initiative) особое значение придает определению существенности. Когда представители компания General Mills произвели анализ существенных факторов своей работы, они смогли выделить 8 приоритетных направлений, в числе которых была и борьба с изменением климата. Совет по разработке стандартов устойчивой отчетности (The Sustainability Accounting Standards Board (SASB)) также предлагает собственные инструменты. Однако это только один шаг. Важно определить возможные риски в цепочке поставок. General Mills выделила приоритетные направления исходя из оценки существенности и занялась проблемой «углеродного следа» (carbon footprint) во всей цепочке поставок.

2) Избегать дискретных точечных решений и перейти к масштабным значимым изменениям. Эксперты призывают отойти от концепции «что *можно* сделать» и заменить ее формулировкой «что *нужно* сделать». Например, компании должны снизить выбросы парниковых газов до уровня, необходимого для удержания роста температуры в рамках 1,5-2 градусов Цельсия по сравнению с доиндустриальными показателями. Компания Mars – это успешный пример того, как можно изменить цели устойчивости бизнеса для работы в масштабах планеты, и при этом добиться социальных изменений.

3) Вовлекать в работу стейкхолдеров. Глава и исполнительный директор компании General Mills Кен Пауэлл (Ken Powell) заявил: «Мы понимаем, но ни одной компании, правительству или индустрии не под силу смягчить изменение климата. Это важнейшая общая проблема. Прогресс в сторону более устойчивых уровней выбросов требует беспрецедентного сотрудничества и общего внедрения инноваций».

Еще одно яркое веяние времени – разработка стандартов, рамок, руководств, чтобы помочь бизнесу более эффективно планировать и оценивать свое воздействие по реализации целей устойчивого развития. Недавно, при содействии компании «Чистые Стратегии» (Pure Strategies), был создан новый независимый стандарт - Проект «химического следа» (The Chemical Footprint Project), призванный оценить усилия компаний по улучшению экологической обстановки. Еще один пример –

неправительственная организация Verra, занимающаяся разработкой стандартов снижения выбросов углекислых газов и защиты природных ресурсов. Организация разработала – Стандарт для верификации социального воздействия программ устойчивого развития (Sustainable Development Verified Impact Standard, SD VISta). Потенциал нового стандарта уже виден на примере проекта «Спасем Южную Африку» (Conservation South Africa), который направлен на повышение плодородности земель и улучшение жизни местных общин. Ини, например, Инициатива по достижению целей с использованием научных разработок (Science Based Target Initiative (SBTI). позволила сподвигнуть более 500 компаний на установку целей, связанных с научными достижениями. Для достижения Целей устойчивого развития (ЦУР), необходимо выделять от 5 до 7 триллионов долларов США в год. Для этого инвесторы, преследующие те же цели, что и ЦУР, должны вкладывать больше средств. В ответ на такой запрос, финансовая компания «Джон Хэнкок» (John Hancock) запустила COIN – платформу «осознанного инвестирования», позволяющую клиентам направлять средства в ключевые сферы, связанные с ЦУР. По словам исполнительного директора компании Меган Шлек (Megan Schleck), инвестором может стать любой желающий.
Источники: Sustainable brands, Sustainable brands, Sustainable brands

IV. ВОЛОНТЕРСТВО

8) ВОЛОНТЕРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ОРГАНИЗОВАННАЯ РАБОТОДАТЕЛЕМ, ДОСТАВЛЯЕТ МЕНЬШЕ УДОВОЛЬСТВИЯ

Согласно новому отчету Национального совета добровольческих организаций (National Council for Voluntary Organisations (NCVO)), добровольческая деятельность приносит большее удовлетворение, если она организована непосредственно самими волонтерами. В исследовании приняли участие 10 тысяч человек. 56 % респондентов остались довольны волонтерской деятельностью, которую они сами организовали. А вот опыт от участия в организованной начальником благотворительной деятельности оставил менее яркие воспоминания – всего лишь 36% опрошенных рады подобному опыту. Многие связывают свое недовольство с бюрократий: сотрудники, принимая участие в организованной работодателем благотворительной деятельности, могут быть просто к ней не готовы или же ожидать от нее слишком многого. Кроме того, такое недовольство может быть вызвано недостаточной осведомленностью возможностями волонтерской деятельности, отсутствием поддержки работодателя, а также стиранием границ между работой и волонтерством. Авторы доклада также отмечают, что волонтеры, их работодатели и благотворительные организации преследуют разные цели. 36 % волонтеров

объясняют свое участие желанием изменить ситуацию к лучшему, в то время как работодатели используют добровольческую деятельность для улучшения репутации, а 48% благотворительных организаций соглашаются на участие сотрудников только в связи с необходимостью. Согласно отчету, чтобы повысить удовольствие от работы, работу волонтеров нужно сделать как можно более гибкой, например, предлагая работать удаленно. Посыл авторов понятен: волонтерская деятельность, поддерживаемая нанимателем, должна отвечать на вопрос «почему люди хотят стать волонтерами?», объединять различные группы для совестной работы и помнить, зачем это все затевалось: изменить к лучшему те сферы, которые нам наиболее дороги.
Источники: Civil society

9) КАК ОБЛЕГЧИТЬ РАБОТУ ПОЖИЛЫМ ВОЛОНТЕРАМ

Центр«Достойная старость» (Ageing Better) совместно с Министерством цифровых технологий, культуры, СМИ и спорта Соединенного королевства выпустили руководство, которое поможет сделать волонтерскую деятельность привлекательной для всех возрастов. По словам управляющего программами Центра Рейчел Монаган (Rachel Monaghan), эта деятельность поддерживает работу многих организаций и устанавливает контакты между людьми. Она заявила: «Волонтерская работа играет не только огромную роль в поддержании деятельности многих организаций, но и также очень важна для того, чтобы пожилые люди продолжали общаться с окружающими и заниматься тем, что им нравится». Отчет Центра подтверждает, что число волонтеров среди пожилых людей значительно снизилось. В опубликованном руководстве были определены главные препятствия, с которыми сталкиваются пожилые люди при попытке стать волонтерами. Первое – практические барьеры, в частности, траты на переезд и еду, удобный доступ к месту волонтерства и т.д. Однако проблема решается просто: особо нуждающимся можно предоставить дополнительные средства, а желающие помочь, но ограниченные в передвижении старики, могут делать мелкую работу, например, писать вопросы для анкет под различные мероприятия. Второе – структурные барьеры. Здесь речь идет о препятствиях, коренящихся в системах и процессах, в инфраструктуре и в предоставлении ресурсов, необходимых для поддержки волонтеров. Некоторые организации, например, Скауты (the Scouts) и Фонд Трассела (The Trussell Trust) предоставляют пожилым волонтерам не только постоянные роли, но и отдельные задания в соответствии с их возможностями. Также в районе Бракнелл-Форест (Bracknell Forest) местные власти создали так называемый «паспорт волонтера», который можно будет брать собой на другие волонтерские проекты и не проходить процедуру регистрации каждый раз заново. И третье – эмоциональные барьеры.

Часто пожилым людям не хватает уверенности в себе, они боятся подвести коллег и начинают думать, что «волонтерство не для них». Организация «Сделаем шаг вместе» (Step Together) предлагает оказывать индивидуальную психологическую помощь, которая поможет избавиться от неуверенности и чувства неловкости. Важно поощрять интерес к волонтерской деятельности людей всех возрастов и помогать людям пробовать себя в разных ролях. Сотрудники центра обращаются к благотворительным организациям с просьбой привлекать пожилых людей к деятельности и постараться раскрывать потенциал каждого волонтера. Ведь они действительно обладают огромным опытом, чтобы оказывать каждый день существенную помощь обществу.
Источники: Civil society, Civil society

10) СОВЕТЫ НКО: КАК ПРАВИЛЬНО ВЫСТРОИТЬ РАБОТУ С PRO BONO КОНСУЛЬТАНТАМИ

В процессе работы некоммерческие организации неизбежно сталкиваются с трудностями, поэтому бесплатная помощь консультантов может оказаться крайне полезной. В качестве примера можно привести ежегодную программу Morgan Stanley Strategy Challenge. На протяжении десяти недель эксперты разрабатывают план действий для решения ключевых проблем, обратившись за помощью к НКО. На основе опыта десятилетней работы авторы статьи предлагают несколько полезных советов для обеспечения успешного сотрудничества:

1. Ставьте конкретные задачи для консультантов. Стратегическая проблема, которую предстоит решить, должна быть четко определена, чтобы консультанты могли наметить конкретные пути изменений.

3. Принимайте активное участие в работе. Работа с некоммерческими организациями, которые активно сотрудничают с консультантами, оказывается более продуктивной. При этом будьте гибки к любым предложениям консультантов, даже если они не соответствуют вашему видению.

4. Предоставьте все необходимые данные. Хорошо начинать работу над осуществлением проекта на основе имеющихся данных и проделанных исследований, что показывает заинтересованность НКО в решении проблемы.

5. Лучше не просить консультантов «заодно» поработать с вами и над другими проблемами. Также не стоит просить консультантов оказать финансовую поддержку. Выстраивая взаимоотношения помните, что консультанты впоследствие могут стать вашими сторонниками.
Источник: The chronicle of philanthropy

V. GR

11) МЕХАНИЗМ ПЕРЕДАЧИ РЕШЕНИЙ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ ГОСУДАРСТВУ

«Устойчивость» долгое время была просто модным словечком, которым пытались описать путь общества к развитию. Однако видимых социальных изменений оказалось не так и просто достичь. Успех часто зависит от способности организаций брать на себя ответственность и сотрудничать с правительством. В этой связи пример работы организации VillageReach в Малави показателен. Её цель – улучшить доступ к услугам сферы здравоохранения в странах Африки, расположенных к югу от Сахары. Вместе с бывшим Министром здравоохранения и населения Малави они создали программу под названием Chipatala cha pa Foni (CCPF) для мониторинга предоставления медицинских услуг матерям и их детям в сельскохозяйственном регионе Балака. В скором времени программа полностью перейдет в ведение Министерства здравоохранения и населения Малави – событие, которого все ждали целых 2 года. Тем не менее, важно правильно оценить ситуацию и выбрать время для осуществления передачи проекта. Чтобы быть уверенными в процессе, представители VillageReach поговорили с экспертами и разработали рамочный механизм, который направляет работу организации, а также других представителей сектора, заинтересованных в передаче социальных технологий. Во-первых, решения должны соответствовать внешним условиям (уровень политической стабильности в стране, независимость правительства и т д.). От этого зависит, преуспеет ли правительство в поиске устойчивых решений после того, как НКО или партнер из частного сектора передаст ему все дела. Для оценки внешних факторов организация применяет инструмент PESTEL framework, а также используется данные АМР США (USAID), Всемирного Банка (World Bank), ВОЗ (World Health Organization) и др. Во-вторых, необходимо оценить все элементы, составляющие единство успеха будущих решений: дизайн решений (процедуры применения стандартов, шаблоны, описание навыков, необходимых для решения проблемы); доступность ресурсов; управление финансами; политика и стратегии гос. регулирования; организационная структура. С учетом опыта организации VillageReach были выделены пять ключевых пунктов, необходимых для успешного перехода проектов под контроль правительства: постоянная оценка готовности проекта к передаче, оценка и поддержка уровня навыков и потенциала правительственных учреждений, постепенность перехода, поддержка гибкого финансирования проекта после его перехода в ведение правительства, оценка риска. Важно помнить, что передача проекта в ведение правительства может стать лучшим способом оказать долгосрочное и положительное влияние на общество.

Источник: Stanford social innovation review

12) ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА СОЕДИНЕННОГО КОРОЛЕВСТВА О ВКЛЮЧЕНИИ СОЦИАЛЬНОЙ ЦЕННОСТИ В КОНТРАКТЫ НЕДОСТАТОЧНЫ

Благотворительные организации выразили обеспокоенность в связи с предложениями Кабинета министров Великобритании об обеспечении им равных условий при подаче заявок на правительственные контракты. Планируется внедрить так называемую «модель оценки» чтобы проверить, насколько учитывается социальная значимость при заключении правительственных контрактов. Представители ассоциаций НКО Великобритании подготовили совместный отчет, в котором навали рекомендации недостаточными. Они заявили, что предложенная правительством модель оценки была “чрезмерно предписывающей» и могла создать препятствия для благотворительных организаций. В отчете также говорится, что для коренных преобразований необходимо полностью изменить культуру работы во всех государственных органах, связанных с социальной сферой. В свою очередь, организация Social Enterprise предложила (1) обращать особое внимание на наличие социальных инноваций; (2) усовершенствовать базу данных (Unit Cost Database), в которой отражаются расходы подрядчиков на достижение того или иного социального результата;3) проводить консультации с местными жителями для того, чтобы найти способы решения социальных проблем. Фонд социальных предпринимателей (UnLtd - The Foundation for Social Entrepreneurs) также обратился с просьбой внести изменения в предложения правительства. В частности, он призвал правительство увеличить долю соответствующих закупок (с учетом социальной ценности) с 10 до 20%. Данный шаг поможет создать впечатление, что социальная ценность – не просто некий дополнительный пункт. Фонд призвал сделать процедуру заключения контрактов более прозрачной, эффективной и доступной для социальных предпринимателей.
Источник: Civil society

VI. IT

13) ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ IT В (МАЛЫХ) НКО

Институт исследований добровольческой деятельности (Institute for Voluntary Action Research (IVAR)) и Центр акселерации социальных технологий (Centre for Acceleration of Social Technology (CAST)) опубликовали доклад «Начни с чего-нибудь: исследование, как сделать технологии пригодными для использования малыми НКО», посвященный влиянию новых информационных технологий на деятельность небольших благотворительных организаций. Многие из них готовы к переменам, но им катастрофически не хватает времени и ресурсов на тестирование. Таким образом, цель доклада – призвать доноров поддержать стремление организаций к работе с IT-технологиями. «Главной проблемой для небольших НКО становится недостаток времени, который не позволяет им проверять новые технологии, - заявил Дэн Сатч (Dan Sutch), директор CAST. По словам директора IVAR Бена Кейрнса (Ben Cairns), у инвесторов есть возможность предоставить небольшим организациям время для развития цифровой культуры. Согласно еще одному недавно вышедшему Докладу, посвященному цифровой культуре благотворительных фондов (The Charity Digital Skills Report 2019), больше половины респондентов (52%) и вовсе не разрабатывают «цифровую стратегию». Сократилось число и тех, кто считает, что использование технологий помогает благотворительным организациям расширять сферу оказания помощи и лучше организовывать процесс работы волонтеров (42% по сравнению с 54% в 2018 году). В свою очередь официальные представители правительства Великобритании заявили, что осознают крайне важную роль, которую играет применение технологий в решении социальных проблем. Они также отметили, что развитие социальной сферы зависит от использования благотворительными организациями «цифровой стратегии». Стоит подчеркнуть, что 41% респондентов считают необходимым улучшение навыков применения технологий в следующем году. Чтобы оценить компетентность благотворительных организаций в сфере использования цифровых технологий в 2016 британская организация «Фонд борьбы с раком груди» (Breast Cancer Care) разработала «коэффициент цифровой зрелости» (digital maturity index). С 2017 года вычислением коэффициента занимается Национальный совет добровольческих организаций (NCVO). Уже более 800 благотворительных фондов используют этот коэффициент для оценки своего потенциала, поиска приоритетных направлений развития и установки стандарта качества. Коэффициент теперь включает в себя новые пункты, касающиеся безопасности и защиты данных. Кроме того, он оценивает коммуникативные возможности, стратегии и многое другое. NCVO также призывает фонды задуматься над использованием цифровых технологий в общении с бенефициарами и другими членами общества.

Источники: Civil society, Civil society, Civil society

VII. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

14) ТОЛЬКО 2 ИЗ 100 БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПУБЛИКУЮТ ДОКЛАДЫ О СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Согласно докладу Foster Communication в Великобритании из 100 крупнейших фандрайзинговых организаций только компании Cancer Research UK («Исследования рака») и RNLI предоставляют открытый доступ к политике корпоративной ответственности. Таким образом, согласно ежегодным отчетам, сайтам и профилям в системе LinkedIn, авторы исследования заключили, что лишь у 10 организаций существовала директива устойчивости, и лишь у 13 был сотрудник, отвечающий, в том числе, и за корпоративную ответственность. Также выяснилось, что если корпоративная ответственность вообще где-то упоминалась, то речь шла в основном о бизнес-партнерах благотворительных фондов, а не о самих фондах. «Насколько организации инклюзивны при приеме на работу, сколько выплачивают пособий; как сотрудничают с поставщиками, уделяющими внимания проблеме изменения климата, все эти решения имеет большое значение», - говорится в докладе. По словам Кейти Бьюкенен (Katie Buchanan), главе одного из отделов компании Vergin Media, социальному сектору необходимо уделять должное внимание управлению внутри компаний, иначе долгосрочные партнерские отношения с бизнесом будут для них закрыты. «В конце концов, благотворительные фонды – не единственные, кто обеспокоен проблемами в социальном секторе. Коммерческие предприятия могут легко забрать эту нишу себе», – заявила Бьюкенен. Доклад Foster Communications также рассказывал, чему благотворительные организации могут научиться у бизнеса, чтобы вернуть себе былые позиции. Ведь рейтинг одобрения их деятельности не превышал 65% с мая 2013 года. Так как же сектору исправить ситуацию? В отчете предлагается набор рекомендаций: 1) Рассматривать НКО в широком контексте и отчитываться за результы Ю в том числе в широком контексте; 2) постоянно коммуницировать с ключевыми стейкхолдерами, вовлекать их в сотрудничество; 3) инвестировать в людей и процессы; 4) обращать внимание на культуру и инклюзию.

Источники: Civil society, Forster communications

VIII. СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

15) В ВЕЛИКОБРИТАНИИ ПОЯВИТСЯ НОВЫЙ ОРГАН, ЗАНИМАЮЩИЙСЯ СОЦИАЛЬНЫМИ ИНВЕСТИЦИЯМИ

Правительство одобрило слияние двух ранее независимых институтов – Национального консультативного совета Соединенного Королевства по вопросам социального инвестирования (UK National Advisory Board on Impact Investing (UK NAB)) и Рабочей группы по реализации проекта создания культуры социального инвестирования (Implementation Taskforce on Growing a Culture of Social Impact Investing). Институт инвестирования в социальное воздействие (The Impact Investing Institute) получает поддержку от Министерства цифровых технологий, культуры, СМИ и спорта, Министерства международного развития и Корпорации лондонского Сити, а также различных частных фирм и фондов. Цель нового института – сподвигнуть обычных вкладчиков обратить внимание на социальные проблемы. Речь идет, например, об инвестициях в благотворительные фонды помощи бездомным или в компании, занимающиеся производством энергии из возобновляемых источников. По словам Элизабет Корли (Elizabeth Corley), являющейся главой Рабочей группы и вице-председателем «Объединения мировых инвесторов» (Allianz Global Investors), новый институт поможет Великобритании оставаться на передовой в сфере социального инвестирования, а вкладчикам – учитывать ценностный подход при осуществлении инвестиций. К сожалению, в настоящее время слишком многие инвесторы злоупотребляют названием «социальный», и без должного контроля, деньги, которые должны идти на социальные нужды, идут совсем на другие цели. Ведь намерения инвесторов всегда субъективны. Инвестиции соответствуют личным предпочтениям и коммуникативной стратегии. Как считает Люциано Бальбо (Luciano Balbo), предприниматель, занимающийся прямым инвестированием, и основатель первого в Италии благотворительного фонда и первого целевого фонда, необходимо выяснить изначальную мотивацию инвестора. Определяющим может стать фактор «дополняемости» (additionality). Определение масштабов социального инвестирования с учетом этого фактора поможет осознать следующее: «дополняющие» инвесторы, предоставляют ресурсы на начальной стадии развития проекта, обладают особыми компетенциями и необходимыми технологиями. Фактор дополняемости связан с малым сегментом рынка, где финансовая прибыль небольшая. Однако именно на этом этапе можно разработать инновационные решения для наиболее насущных социальных проблем. При том, что многие «обычные» инвесторы ограничиваются лишь «отдельными чертами» социального эффекта в рамках уже существующих программ, не создавая при этом дополнительной социальной ценности. Социальные инвесторы должны

способствовать движению капитала в сторону поиска решений, которые бы были более ценными с социальной точки зрения. Они должны объяснить своим «традиционным» коллегам из других сфер, что если решения возымеют эффект, то их начнут применять повсеместно. И это, в свою очередь, будет означать не только выгоду для социума, но и финансовую выгоду для инвестора.
Источник: Civil society, Evpa

IX. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

16) СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОБРАЗОВАНИЮ В ОБЛАСТИ СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ

Вопросы изменения подхода к образованию вызывают особый интерес, так как для реагирования на вызовы 21 века, нужно построить принципиально новые социальные, культурные и экономические отношения. Многие образо вательные программы социального предпринимательства в настоящее время направлены на создание новых предприятий, поэтому студенты в основном изучают индивидуальной организационную теорию изменений и бизнес-модели. Но изменение подхода к образованию требует большего – необходимо, чтобы преподаватели, и студенты понимали , что такое системные изменения в социальной сфере. Это необходимо для того, чтобы они могли видеть, как их усилия помогают внести вклад в более широкую теорию изменений на системном уровне. Это означает, что вы перестаете задаваться вопросом: «Кто ваши конкуренты?» Вместо этого вы развиваете возможности для сотрудничества. Один из подходов был предложен Йельской школой менеджмента (Yale School of Management). Он включает в себя, в частности (1) внутреннюю работу (развитие самосознания, социального и эмоционального интеллекта и пр); (2) ориентацию и использование специальных методов и инструментов для системных изменений (долгосрочное стратегическое мышление; коллективное лидерство; сложные адаптивные системы; поиск первопричин проблем; вовлечение сообществ и пр); (3) практики и методы партисипативного подхода (диверсификация точек зрения педагогов и студентов; важность «жизненного опыта» и пр). Специалистам необходимо создать определённую образовательную экосистему. Внутриуниверситетские и межуниверситетские образовательные программы, а также различные образовательные центры часто конкурируют друг с другом и пытаются переманить к себе студентов, предлагая разнообразные методики обучения. Целью же должна стать среда, в которой приветствуется сотрудничество, что, в свою очередь, будет напоминать студентам о том, что мы все сможем извлечь необходимые уроки из общего опыта и добиться больших успехов.
Источник: Stanford social innovation review

X. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

17) ЕВРОПЕЙСКИЕ И АМЕРИКАНСКИЕ ЭКСПЕРТЫ ПРИЗЫВАЮТ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЯВЛЯТЬ «ОТВЕТСТВЕННОЕ ОТНОШЕНИЕ» К ДАННЫМ О ВОЗДЕЙСТВИИ

По обе стороны Атлантики группа аналитиков настоятельно обратилась к благотворительным организациям с просьбой серьезно относиться к измерению социального воздействия. В опубликованном докладе «Ответственность социального инвестирования» (Impacting Responsibility) говорится, что благотворительным организациям необходимо повысить методологическую структуру сбора данных о социальном воздействии и их анализ, а не только описывать истории в годовых отчетах. В докладе также предложены методы использования данных и стандартизации результатов, приемы привлечения персонала и бенефициаров, а также способы обеспечения конфиденциальности информации для того, чтобы способствовать расширению сферы сотрудничества. Подчеркивается стремление руководителей НКО повысить информированность, когда дело касается данных о социальном воздействии. Эксперты считают, что существенную роль играет обратная связь с бенефициарами и их мнения о полученных услугах. Особую важность играет влияние доноров, в частности, их работа по поддержке небольших некоммерческих организаций, когда дело касается сбора адекватных данных о социальном воздействии. Вышеперечисленные меры помогут благотворительному сектору стать более прозрачным. В свою очередь глава аналитического центра «Новый Капитал Филантропии» (New Philanthropy Capital) заявил, что социальная сфера обладает невероятным потенциалом развития и полученные данные можно будет использовать на благо людей. С учетом того, что эти данные поступают из неблагополучных семей, главным станет осознание того, кому эти данные принадлежат и смогут ли владельцы данных использовать их себе во благо. Стоит отметить, что в докладе рассматриваются следующие вопросы:

- Каким образом организациям любого размера и бюджета использовать данные о социальном воздействии?
- Каким образом им улучшить работу с помощью данных о воздействии?
- Каким образом им обеспечить конфиденциальность и защиту данных?
- Каким образом им организовать сотрудничество, чтобы получить пользу от использования данных о воздействии?

«Мы считаем, что благотворительный сектор переживает переломный момент», – заявил Джейкоб Гарольд (Jacob Harold), исполнительный вице-президент аналитического центра Candid. Ввиду технологических изменений, растущих ожиданий и новых партнерских отношений меняется и сам благотворительный сектор.

Источники: Civil society, Philanthropy new digest

18) КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ

Для улучшения работы программ развития местных сообществ, таких как «Территории возможностей» (Opportunity Zones) в США, необходимо создать действенный механизм для определения и оценки общественных благ, а также способов их создания. Несмотря на заинтересованность в развитии местных сообществ, добиться конкретных результатов часто не получается. Почему же так происходит? Решить эту проблему можно с помощью методологии анализа получаемых общественных благ в сообществах, разработкой которой занимается Impact Investment Group. Его поход состоит из пяти компонентов:

1.Обозначить категории получаемой пользы для местного сообщества. Несколько организаций, в том числе ООН-Хабитат (UN-Habitat), уже добились значительных результатов в измерении ключевых аспектов общественных благ. Так, например, в состав индекса Инициативы процветания городов (City Prosperity Initiative) входят шесть измерений: производительность, качество жизни, экологическая устойчивость, инфраструктура, равенство и социальная интеграция, а также управление городским хозяйством.

2. Установить показатели для каждой категории. В качестве показателя производительности, например, можно выделить уровень безработицы, экологической устойчивости – качество воздуха и воды, а управления городским хозяйством – уровень коррупции, а также уровень сотрудничества и партнерства государственного и частного секторов.

3. Разработать базы данных для подкрепления соответствующих показателей. Для оценки изменений сообщества необходимо изучать показатели до и после реализации программы. Для этого можно воспользоваться уже существующими демографическими, экологическими и экономическими данными, а также создать механизмы для изучения потребностей при сотрудничестве с представителями сообщества.

4. Подготовить совместные проекты, а потом контролировать и улучшать их. Разработчикам нужно работать с представителями сообщества, промышленными партнерами, инвесторами и государственными служащими, чтобы убедиться в эффективности проектов.

Представители Impact Investment Group считают, что методология может помочь предоставить план действий для разработчиков, политических деятелей и представителей сообщества, которые хотят коренным образом повысить качество жизни.

Источник: Stanford social innovation review

XI. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

19) РАБОТА МЕЖДУНАРОДНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ РАЗВИТИЯ СТАНОВИТСЯ ВСЕ БОЛЕЕ ПРОЗРАЧНОЙ

Согласно недавнему отчету «Инициативы по обеспечению прозрачности международной помощи» (The International Aid Transparency Initiative (IATI)), число организаций, сообщающих о своих расходах на гуманитарные цели, выросло в 2018 году более чем на 45%. С 2017 года эти организации также увеличили свои бюджеты на 7 миллиардов долларов США, что составило 152 миллиарда долларов США. На конец 2018 года более 900 правительств-доноров, финансовых институтов, учреждений ООН, НКО, фондов и организаций частного сектора направили отчеты в IATI с полной информацией об использовании ресурсов, работе проектов и достигнутых результатах в развивающихся странах. Это стало возможным благодаря двум факторам: повышению уровня отчетности по гуманитарной помощи и требованиям доноров к отчетности НКО. Гуманитарные организации получают не только поддержку от правительственных и неправительственных структур, но и активно используют краудфандинг. Согласно докладу Бизнес-школы Келли (Kelly School of Business) «Операционная прозрачность краудфандинговых платформ: влияние на объем пожертвований для разрешения чрезвычайных ситуаций» (Operational Transparency on Crowdfunding Platforms: Effect on Donations for Emergency Response), они используют «народное финансирование» не просто для пополнения бюджетов, но и для укрепления доверия доноров. Доклад освещает два инструмента прозрачности, которые помогут привлечь доноров при краудфандинге: отчет о проделанной работе на каждом этапе и свидетельство официально зарегистрированной благотворительной организации. При этом отчеты оказались намного более эффективными, и поступление новой информации о ходе реализации проекта повышало сумму пожертвований в среднем на 65,27 доллара США в месяц. «Наши результаты показывают, что физическим лицам и гуманитарным организациям, которые собирают средства при помощи краудфандинга прозрачность идет на пользу, – заявили авторы доклада. – Постоянный отчет о проделанной работе воодушевляет доноров. Организации могут получать больше пожертвований, если будут постоянно сообщать донорам о достигнутом прогрессе».

Источники: Philanthropy new digest, Philanthropy new digest

XII. ИНФРАСТРУКТУРА

20) ИДЕИ НОВОГО ЕВРОПЕЙСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ В ОБЛАСТИ ИНФРАСТРУКТУРЫ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ

Майкл Альберг-Себерих (Michael Alberg-Seberich) и Филиз Бикмен (Filiz Bikmen) провели первое комплексное исследование под названием «Больше чем сумма слагаемых» (More than the Sum of its Parts), посвященное инфраструктуре благотворительности в Европе. Все больше людей, особенно в Европе, полагают, что инфраструктура благотворительности должна также отражать интересы фондов и филантропов в целом, а не только ее членов. Авторы отметили, что благотворительным организациям необходимо широко мыслить. «Широта мысли» же проявится тогда, когда организациям удастся добиться согласия доноров по таким ключевым сферам, как образование, здравоохранение и окружающая среда, что, в свою очередь, позволит создать крепкие партнерские отношения. Адвокация, лоббирование, коммуникации с акторами вне благотворительного сектора – чаще всего звучащие запросы в исследовании. И особая задача – «единый голос» для продвижения филантропии. Говоря о «широком видении», авторы доклада также имеют в виду привлечение других разнообразных акторов. Согласно исследованию растет число коммерческих провайдеров услуг, у которых деятельность, так или иначе, носит социальный характер. Поэтому они также должны быть частью обсуждаемой инфраструктуры. Увеличение числа специализаций сектора приведет к сегментации инфраструктуры. Это станет свидетельством «зрелости» сектора. Но при этом важно сохранять ориентацию на сотрудничество и общее целеполагание. В Докладе также затрагивается проблема цифровизации благотворительных фондов. Часто организации ссылаются на недостаток ресурсов для подобных инноваций, но есть и задачи не требующие больших вложений. Организации даже с малым бюджетом могут самостоятельно создавать , например, опросы и далее использовать Excel для анализа данных. Главное - быть ориентированным на цифровизацию, а инфраструктура должна этому способствовать и помогать создать недорогие цифровые решения, например. Донорам также необходимо работать с инфраструктурными организациями, чтобы определить стратегии рынка и альтернативные потоки средств, которые бы обеспечивали финансовую устойчивость.

Источник: Philanthropy in focus