Эволюция и Филантропия
Evolution & Philanthropy

Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 3 (86), декабрь 2020 г.

Подписаться на рассылку и найти все выпуски и тематические подборки статей из архивов Дайджеста можно на сайте.

© Составление, оформление.
Некоммерческая организация "Эволюшн энд Филантропи" (Великобритания), Филиал в Российской Федерации, 2020

СОДЕРЖАНИЕ

I.ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА ... 3
1) Оценка здоровья НКО-сектора: выводы и критика ... 3
2) Международный рейтинг: Богатые и щедрые ... 4
3) Новый доклад о трансграничной филантропии ... 5
II. GR ... 6
4) Поддержка НКО в период пандемии: новое или хорошо забытое и неисполненное старое? ... 6
III. КСО ... 7
5) Недискриминация и инклюзия – новые инициативы бизнеса ... 7
6) Социально ориентированные кампании: подсказки от экспертов и менеджеров ... 9
IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ ... 10
7) Зарплата в НКО: тернистый путь к прозрачности ... 10
8) Отчеты о содействии устойчивому развитию общества: доверие с оттенком сомнения ... 12
V. УПРАВЛЕНИЕ ... 13
9) Из жизни фондов: принцип недискриминации – не приоритет ... 13
10) Крупные НКО перенимают 'худшие практики' корпораций ... 14
11) Слияния НКО: спасение или ошибка? ... 15
12) Инклюзия и равенство – истоки благополучия НКО ... 16
13) Нефункциональные советы директоров НКО: основные признаки и возможности оптимизации ... 18
VI. ГРАНТМЕЙКИНГ ... 20
14) Исследователи призывают поддержать «текущую деятельность НКО» ... 20
15) Выводы исследования: фонды перестраиваются на ходу, но упускают из вида важные моменты ... 21
VII. ФИНАНСЫ И ФАНДРАЙЗИНГ ... 22
16) Фандрайзинг: пять тенденций - 2021 ... 22
17) Оптимальные условия членства в НКО – источник постоянных доходов ... 24
18) Регуманизация фандрайзинга с помощью искусственного интеллекта ... 25
VIII. ЛИДЕРСТВО И IT ... 26
19) «Лидеры из местного сообщества» - залог успеха добрых перемен ... 26
20) Киберпереполох: хакеры атаковали платформу для сбора пожертвований ... 28
21) Освоение современных технологий – старые проблемы в новом контексте ... 29
IX. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ ... 30
22) Филантропизация посредством приватизации – перспективный источник социальных финансов ... 30
X. ИНИЦИАТИВЫ ... 31
23) Партнерство сильнейших: информация о филантропии нужна обществу ... 31

I.ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) ОЦЕНКА ЗДОРОВЬЯ НКО-СЕКТОРА: ВЫВОДЫ И КРИТИКА

Американская коалиция «Независимый сектор» (IS - The Indepndent Sector) опубликовала пилотный отчет, посвященный «Здоровью НКО-сектора США» (Health of the U.S. Nonprofit Sector), который сообщает о том, что в 2019 году на учете в Налоговой службе США (The Internal Revenue Service) состояли более 1,8 млн НКО. Обратив взоры в прошлое, авторы документа отметили, что еще в 2018 году более половины всех благотворительных организаций (57%) и 65% НКО, работающих с малоимущим населением, не смогли в полной мере удовлетворить спрос на свои услуги. В 2019-ом общий объем пожертвований увеличился на 2,4%, но в 2020-ом (согласно последним прогнозам) доходы «четырех из пяти организаций» заметно снизятся, а 7% НКО столкнутся с угрозой закрытия. При этом лидеры подавляющего большинства НКО всерьез обеспокоены не только финансовой дестабилизацией своих учреждений (89,4%), но и перспективами реализации социально значимых программ (92,3%). Также, несмотря на то что в период с 2007 по 2017 гг. некоммерческий рынок труда вырос на 18,6%, последние данные говорят о том, что за время самоизоляции количество рабочих мест в секторе сократилось на один миллион (8%). Основные потери понесли сферы образования (21,7%) и здравоохранения (31,8%). Что касается кадрового состава НКО, то он тоже оказался не идеальным. Белые американцы по-прежнему «чаще других» занимают должности исполнительных директоров (87%), председателей попечительских советов (83%) и являются членами высших руководящих органов (78%). В связи с этим, команда IS посоветовала руководству НКО уделять больше внимания «показателям равенства и недискриминации» (equity and diversity metrics), и призвала экспертов сконцентрировать усилия на распространении инструментов и практик, которые помогут организациям выбрать верное направление.

Подобный отчет выходит в свет в первый раз, и является попыткой отразить предысторию и жизненные перспективы НКО-сектора на ближайшее и отдаленное будущее. По мнению авторов документа, попытка удалась, и они порекомендовали проводить аналогичные исследования ежегодно. Однако некоторые авторитетные представители экспертного сообщества встретили публикацию довольно прохладно. Аарон Дорфман (Aaron Dorfman), президент Национального комитета ответственной филантропии (NCRP – The National Committee for Responsive Philanthropy), резко высказался о том, что коалиция, по сути, формирует для себя ежегодный заказ на компиляцию информации из сторонних источников, даже не переживая о том, что такая неприкрытая забота о собственном бюджете выглядит неэтично.

А главный редактор издания Nonprofit Quarterly Рут Маккэмбридж (McCambridge) сочла опрос, в котором приняли участие всего 110 официально зарегистрированных благотворительных организаций, недостаточно репрезентативным. При этом к разряду «НКО среднего размера» были почему-то отнесены весьма крупные организации с количеством штатных сотрудников от 500 до 5000 чел. и годовыми доходами около 80 млн долларов - хотя бюджеты 66% инициатив гражданского общества сегодня не

превышают 1 млн долларов. В итоге команда IS просто по-своему проинтерпретировала данные других исследователей, которые надлежащим образом проработали свои методики и получили достоверную информацию. Насколько верным и корректным оказалось толкование чужих цифр и выводов, неизвестно. В период пандемии и межэтнических конфликтов сектор нуждается в точных сведениях, которые помогут осознать масштабы необходимых изменений, избежать ошибок и гибко отреагировать на «вызовы времени». Работа IS не воссоздает реального положения дел, и не закрывает текущие информационные потребности сектора. По мнению г-жи Маккэмбридж, будет намного лучше, если читатели обратятся к более надежным источникам – таким как «Отчет о занятости в НКО – 2020» (The 2020 Nonprofit Employment Report), подготовленный Центром изучения гражданского общества Института Джонса Хопкинса (CCSS - The Johns Hopkins University Center for Civil Society Studies; США), или «COVID-19, щедрость и гендерные аспекты: как изменилась благотворительная практика за первые месяцы глобальной пандемии» (COVID-19, Generosity, and Gender: How Giving Changed During the Early Months of a Global Pandemic), опубликованный Институтом женской филантропии Семейной школы филантропии Лилли (Women's Philanthropy Institute at Lilly's Family School of Philanthropy).

Источники: (1) The Philanthropy News Digest, (2) The Nonprofit Quarterly

2) МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕЙТИНГ: БОГАТЫЕ И ЩЕДРЫЕ

Составляя список из 400 богатейших людей США (Forbes 400), в 2020 году журнал Forbes применил к изучаемой аудитории особые критерии, и, в частности, оценил по 5-балльной шкале их социальную ответственность, ориентируясь на «долю богатства, вложенную в течение жизни в развитие общества». Десятку «отличников», направивших на добрые дела «более 20%», возглавил председатель совета директоров управляющей компании Berkshire Hathaway Уоррен Баффет (Warren Buffett; чистая стоимость личных активов – 73,5 млрд долларов; в общем списке миллиардеров - № 4). На сегодняшний день г-н Баффет поддержал НКО на сумму более 41 млрд долларов. Сначала его благотворительная деятельность осуществлялась через Фонд Билла и Мелинды Гейтс (The Bill & Melinda Gates Foundation) и другие фонды. Всего Баффет пожертвовал в пользу общества 64% своего состояния, и оказался в рейтинге богатых самым щедрым благотворителем. «Пятерки» получили еще девять богачей, в число которых вошли: Джон и Лора Арнольд (John and Laura Arnold; 3,3 млрд долларов; № 249), учредившие венчурную филантропическую организацию Arnold Ventures LLC, которая активно продвигает социальные инновации; Эли и Эдит Брод (Eli and Edythe Broad; 6,9 млрд; № 85), которые распределили через свои фонды 4 млрд грантовых средств; основоположник кабельного телевидения Амос Хостеттер младший (Amos Hostetter, Jr.; 3,5 млрд; № 228), поддерживающий искусство и экологические инициативы; Гордон и Бетти Мур (Gordon and Betty Moore; 10,3 млрд; № 48), которые ежегодно присуждают гранты на общую сумму 300 млн долларов, и ряд других миллиардеров.

Билл и Мелинда Гейтс (Bill and Melinda Gates; 111 млрд; № 2) и экс-мэр Нью-Йорка Майкл Р. Блумберг (Michael R. Bloomberg; 55 млрд; № 14) оказались в разряде «хорошистов», вложивших в развитие общества от 10% до 19,99% своих богатств. А преемники крупнейшей ритейлинговой компании Walmart Джим Уолтон (Jim Walton; 65,5 млрд; № 11) и Роб Уолтон (Rob Walton; 65,2 млрд; № 12), а также самый богатый человек в мире – учредитель Amazon – Джефф Безос (Jeff Bezos; 179 млрд; № 1) получили оценки «2» и «1» соответственно.

Forbes отмечает, что коллективный вклад 400 богатых американцев в социальные преобразования (на протяжении всей жизни) превысил 171 млрд долларов, а размеры их состояний за последние 12 месяцев (отчасти благодаря подъему на фондовых рынках) возросли на 8% и достигли 3,2 трлн долларов. «Весьма примечательно, что активы 400 частных лиц в нашем списке повысились в стоимости в период экономических потрясений, которые были вызваны пандемией и плавно трансформировались в перманентный кризис, - отмечает помощник редактора Forbes Керри А. Доллан (Kerry A. Dolan). – Значительная часть богатств сконцентрирована в руках ограниченного круга людей. Двадцать человек в верхней части списка (от 1 до 20) аккумулируют 42% всех общественных благ». Поблагодарить людей, щедро распределяющих свои богатства, конечно стоит, но при этом есть о чем задуматься…

Источники: The Philanthropy News Digest

3) НОВЫЙ ДОКЛАД О ТРАНСГРАНИЧНОЙ ФИЛАНТРОПИИ

В конце осени уходящего года Семейная школа филантропии Лилли, действующая на базе Университета Индианы (Lilly Family School of Philanthropy, The Indiana University; США), опубликовала «Результаты инспектирования глобальной филантропии – 2020» (The 2020 Global Philanthropy Tracker). Документ, отражающий итоги анализа данных 47 стран (которые представляют 62% населения планеты и 85% мирового ВВП), сообщает о том, что в 2018 году международная благотворительность частных лиц, фондов, корпораций и других филантропических организаций составляла 10,3% от 658 млрд долларов негосударственного капитала, включающего в т.ч. 481 млрд долларов в виде денежных переводов и 109 млрд в виде частных капиталовложений. А что касается вклада отдельных стран, то среди высокодоходных государств самую значительную долю вливаний показали США (47,6 млрд с учетом инфляции или 0,23% от валового национального дохода), а список стран с доходами выше средних возглавила Турция (725 млн долларов/0,09% от ВНД). Исследование выявило три тенденции, определившие специфику трансграничной филантропии – это (1) общемировое увеличение доходов представителей среднего класса, диаспор и состоятельных людей; (2) стремительное развитие и освоение новых технологий, которые сделали благотворительность международного уровня более простой, оперативной и безопасной; и (3) усиление потребности в межсекторном и трансграничном сотрудничестве, ориентированном на совместное решение масштабных

проблем. Авторы отчета также отметили, что за последние несколько десятилетий «ландшафт» филантропии претерпел существенные изменения. Это, в частности, выразилось в том, что ряд стран с доходами ниже средних – таких как Нигерия (21 млн/0,005%) и Танзания (1,8 млн/0,003%) - заметно увеличили объемы своих инвестиций. Вместе с тем, отсутствие качественных и достоверных данных по отдельным показателям по-прежнему не позволяет сформировать многогранную и полноценную картину благотворительной практики мирового уровня. Адекватные сведения с разбивкой по тематическим областям, например, представили только 18 стран, а по географическим территориям – всего 16 государств. «Палитра и масштабы глобальных вызовов становятся более значительными и сложными, и охватывают широкий спектр явлений - начиная с потрясений в экономике и в системах здравоохранения, произошедших вследствие пандемии Covid-19, и заканчивая удручающими изменениями климата. Это означает, что лидерам НКО-сектора и сферы филантропии потребуется намного больше данных, которые смогут объяснить, каким образом расходуются ограниченные ресурсы мирового сообщества», - так охарактеризовала ценность актуальных данных и значение исследовательской работы Уна Озили (Una Osili), профессор экономики Школы Лилли.

Источники: The Philanthropy News Digest

II. GR

4) ПОДДЕРЖКА НКО В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ: НОВОЕ ИЛИ ХОРОШО ЗАБЫТОЕ И НЕИСПОЛНЕННОЕ СТАРОЕ?

В период распространения коронавирусной инфекции британский НКО-сектор оказался в сложной ситуации: потребность в социально значимых услугах резко возросла, а доходы от благотворительных магазинов и фандрайзинга снизились. Эти первые потери положили начало продолжительной рецессии, которая, по мнению экспертов Pro Bono Economics, приведет к сокращению некоммерческого рынка труда на 60 000 рабочих мест. В разгар этих трудностей и неприятных ожиданий – осенью 2020 года – вдруг вышел в свет доклад о будущем гражданского общества, подготовленный Денни Крюгером (Danny Kruger), представителем Консервативной партии и советником правительственного Департамента цифрового развития, культуры, СМИ и спорта (DCMS - The Department for Digital, Culture, Media and Sport). По итогам многочисленных встреч и консультаций с НКО автор документа «Выведение сообществ на новый уровень: предложения для нового общественного договора» (Levelling Up Our Communities: Proposals for a New Social Covenant) озвучил широкий спектр рекомендаций для центрального правительства, местной власти, фондов, НКО и бизнеса, и призвал их «работать вместе». Основные меры по поддержке НКО-сектора предусматривают (а) принятие нового Закона о полномочиях сообществ (Community Power Act), содействующего активному

вовлечению благотворительных организаций в разработку дизайна и форматов оказания услуг по заказу государства, (б) преобразование системы госзакупок с целью обеспечения социальным предприятиям и частными поставщиками услуг равных условий, (в) упрощение порядка регистрации НКО, (г) создание Фонда оздоровления сообществ (The Community Recovery Fund) с активами в размере 500 млн фунтов стерлингов, (д) использование «спящих активов» (2 млрд фунтов) для формирования Фонда развития сообществ (Levelling-Up Communities Fund), и (е) оказание помощи НКО в вопросах измерения социального эффекта. Премьер-министр Борис Джонсон (Boris Johnson), выступивший в роли заказчика данного доклада, и Министр по делам гражданского общества Баронесса Бэрран (Baroness Barran) пообещали свое полное дальнейшее содействие, однако некоммерческое сообщество встретило многообещающий документ неоднозначно. Некоторые наблюдатели и эксперты заострили внимание на том, что Денни Крюгер не предложил, по сути, ничего нового. На протяжении последних лет постоянно появлялись «интересные доклады», в которых уже звучали все рекомендации, но правительство не предприняло никаких активных действий. Если и в этот раз все закончится разговорами, то судьба сектора может оказаться незавидной. Вместе с тем, лидеры многих крупных НКО не стали углубляться в критику, и обозначили более конструктивные позиции. Глава НКО Anthony Nolan Хенни Бронд (Henny Braund) призвала коллег внимательнее прислушиваться к своим клиентам, чтобы чутко и своевременно реагировать на изменения в обществе. Исполнительный директор NCVO Карл Уальдинг (Karl Wilding) расценил использование налоговой льготы Gift Aid как хорошую перспективу для увеличения объема частных пожертвований. А учредитель информационного агентства 360Giving Фрэн Перрин (Fran Perrin) отметил, что процесс публикации национальных данных обо всех предоставленных грантах набирает силу, и это значит, что в ближайшем будущем все грантмейкеры, НКО и организаторы тендеров получат «полную картину», позволяющую быстро распознавать актуальные приоритеты. Тем не менее, даже при наличии положительной обратной связи представители сектора оказались единодушны в том, что центральное правительство должно перейти от слов к делу, и доказать свою заинтересованность в поддержке гражданского общества, которое в 2020 году уже недополучило 10 млрд фунтов стерлингов. Времени на громкие заявления не осталось.

Источники: (1) Civil Society Media Ltd, (2) Civil Society Media Ltd, (3) Civil Society Media Ltd, (4) Civil Society Media Ltd

III. КСО

5) НЕДИСКРИМИНАЦИЯ И ИНКЛЮЗИЯ – НОВЫЕ ИНИЦИАТИВЫ БИЗНЕСА

В 2020 году по Америке прокатилась волна массовых протестов против «полицейской жестокости в отношении черных». И первыми, кто среагировал на это социальное бедствие, оказались корпорации, которые намного быстрее фондов пересмотрели свои стратегии и

увеличили долю грантов, предназначенных для борьбы с расизмом. Это явление можно назвать весьма примечательным, поскольку на протяжении десятилетий бизнес старательно обходил стороной любые «горячие темы», выбирая «то, что понятно всем» - как правило, образование и здравоохранение. Покинув зону комфорта, компании усилили акцент на рекрутинге афроамериканцев и представителей национальных сообществ, но, прежде всего, изменили свою благотворительную политику. Сеть магазинов Walmart Stores объявила о создании центра расового равенства и о своей готовности вложить в это начинание 100 млн долларов. Компания Apple тоже направила 100 млн на «развитие экономических возможностей и системы криминальной юстиции». Профессиональный спорт, который всегда пропагандировал равенство, тоже не остался в стороне: Национальная ассоциация баскетбола NBA (США) озвучила новые финансовые обязательства в размере 300 млн долларов. Средства будут использоваться для улучшения экономического положения «черных сообществ» и оказания помощи молодым афроамериканцам в построении карьеры. Google составил финансовый план распределения грантов и инвестиций на общую сумму в 175 млн долларов, а компания PepsiCo уже объявила об учреждении стипендии (25 млн долларов) для черных студентов местных колледжей, а также о грантовой программе, которая ставит во главу угла подготовку бизнес-менеджеров из числа афроамериканцев (6,5 млн долларов). Исследовательская организация Candid сообщает, что более половины финансовых обязательств (всего 5,9 млрд долларов), озвученных институциональными грантмейкерами, формируются за счет корпораций и уже сейчас превышают объем ресурсов, которые были направлены на противодействие расизму в течение последних девяти лет. Цифры, которыми оперирует Candid, включают только гранты и «инвестиции в социальные преобразования» (impact investments). Традиционные рыночные займы предприятиям, находящимся в собственности черного населения, не учитывались. Исследователи отмечают, что оценивать корпоративные пожертвования достаточно сложно, поскольку даже сами представители компаний иногда не могут сказать, какая часть средств поступит непосредственно в НКО, и какая часть будет отражена во внутренних бизнес-процессах. Также не совсем понятно, смогут ли корпорации демонстрировать свою заинтересованность в решении расовых проблем на протяжении долгого времени, поскольку в условиях всеобщего кризиса их доходы тоже снижаются (например – в сфере туризма и гостиничного бизнеса), а значительная часть потребителей (в основном – сторонники Д. Трампа) считают, что происходит необоснованная «демонизация полиции». Успокаивает лишь то, что, по последним данным, большинство американцев все же считают, что «жизни черных ценны» («Black Lives Matter»). Советник консалтинговой фирмы Leverage Philanthropic Partners («Укрепление партнерства в сфере филантропии») Уил Кордери (Will Cordery) сообщает о старте инициативы, целью которой является усиление солидарности в рядах компаний, выступающих против расизма. О деталях говорить пока рано, но отправной точкой станут опытные менеджеры, отвечающие в компаниях за «корпоративную социальную ответственность» (КСО). Ассоциация профессионалов сегмента корпоративной гражданственности (Association of Corporate Citizenship Professionals) в июле 2020 года провела опрос и отметила, что 65% компаний намерены увеличить грантовые пулы в следующем году, и, что немаловажно, половина респондентов готова усилить «поддержку основной деятельности НКО» (GOS - general operating support).

Комитет содействия корпоративной филантропии (CECP - The Committee Encouraging Corporate Philanthropy) тоже говорит о том, что почти ¾ его членов планируют активнее содействовать реальному воплощению принципов недискриминации и инклюзии. «Двадцать лет назад бизнес с опаской обсуждал проблемы расизма, - говорит глава CECP Кари Нидфельдт-Томас (Kari Niedfeldt-Thomas). - Поэтому сейчас им сложно сориентироваться и понять, каким образом можно поддержать правозащитное движение». Если бы раньше интерес корпораций был более отчетливым, то сейчас их отклик был бы более весомым и значимым. Тем не менее, поиск подходящих стратегий идет полным ходом, и это дает обществу надежду на стабилизацию обстановки. PayPal уже распределяет 10 млн долларов в виде «экстренных грантов», которые поддерживают предприятия, принадлежащие афроамериканцам, и одновременно укрепляют НКО, которые оказывают услуги данным предприятиям. «Наши компетенции и ориентация на финансовое здоровье и расширение экономических возможностей для разных рыночных игроков позволяют выбирать действенные стратегии», - так определяет роль своей компании в происходящих процессах вице-президент PayPal Франц Паш (Franz Paasche). Еще год назад более 180 лидеров бизнеса подписались под открытым письмом, в котором поставили запросы потребителей, работников и местных экономик выше интересов своих акционеров, и сейчас настал момент, когда бизнес может на деле показать, что эти намерения имеют под собой реальную почву.

Источник: The Chronicle of Philanthropy

6) СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫЕ КАМПАНИИ: ПОДСКАЗКИ ОТ ЭКСПЕРТОВ И МЕНЕДЖЕРОВ

2020 год выдался очень беспокойным, и планировать социально ориентированные кампании (cause campaigns) на новый период очень сложно. В каком состоянии будет рынок? Когда проводить акции? Какие выбрать стратегии? Вопросов много, и все они очень непростые. Тем не менее, в отчете «Ключевые элементы лучших в своем классе социально ориентированных кампаний» (Key Elements of Best in Class Cause Campain) можно почерпнуть советы и подсказки, составленные по итогам сравнительного анализа успешных инициатив:

1. *Изначально стремитесь к тому, чтобы кампания была самобытной*. Опрос показал, что ключевыми факторами успеха (по мнению специалистов с богатым опытом реализации подобных проектов) являются: «самобытность», «управление взаимоотношениями и ожиданиями корпоративного партнера» и «наличие ресурсных вложений как со стороны НКО, так и со стороны корпораций». Поэтому очень важно, чтобы (а) потенциальные партнеры имели «созвучные» миссии и бренды, (б) концепция опиралась на общие ключевые ценности, (в) миссии находили четкое отображение в стратегии, и (г) все этапы планирования и реализации кампании были обеспечены необходимыми ресурсами.
2. *Создайте благоприятные условия для сотрудничества*. Очень важно, чтобы в течение всего проекта команды специалистов, отвечающие в партнерских

организациях за маркетинг и коммуникации, постоянно взаимодействовали друг с другом. Помимо этого, в совместную работу

Департаменты, которые должны участвовать в кампании со стороны НКО		Департаменты, которые должны участвовать в кампании со стороны корпорации	
Маркетинг и коммуникации	88%	Маркетинг и коммуникации	90%
Специальная команда для работы с партнером	84	Связи с общественностью или СМИ	72%
Цифровые технологии/ социальные сети	76%	Руководители высшего звена	70%

необходимо вовлечь другие подразделения, которые занимаются связями с общественностью, работой в социальных сетях и цифровыми технологиями. Четко обозначьте роли каждой команды, распределите нагрузку и зоны ответственности.

3. *Не экономьте время на планировании*. Чтобы кампания оказалась успешной, планированию следует посвятить достаточное количество времени. Практика показала, что для качественной

подготовки требуется от 4 до 12 месяцев. И это вполне оправдано, потому что за этот период нужно сделать много дел – сформировать активы проекта, согласовать ресурсы, прояснить ожидания партнеров, установить продуктивные контакты между подразделениями организаций, сформулировать реалистичные цели, определить целевые аудитории и подготовить мотивирующие обращения к потребителям. В течение этих месяцев постепенно складывается партнерство, которое в дальнейшем будет строиться на полном взаимопонимании и опираться на хорошо отлаженные рабочие процессы.

Итак, запомните: три кита успешной социально ориентированной кампании – это «самобытность», «дух сотрудничества» и «активное взаимодействие между подразделениями вовлеченных организаций».

Источник: For Momentum

IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

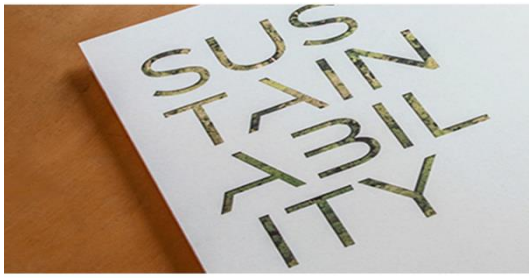
7) ЗАРПЛАТА В НКО: ТЕРНИСТЫЙ ПУТЬ К ПРОЗРАЧНОСТИ

Тайна доходов работников в НКО-секторе начинается с объявлений о вакансиях, в которых многие организации «забывают» сообщить о размере зарплаты будущего сотрудника, и нередко требуют от соискателей ученой степени – даже в тех случаях, когда это не обязательно. Образуется информационной провал, позволяющий манипулировать суммами, чтобы, например, меньше платить женщинам и представителям различных национальных меньшинств и диаспор. Так считают

инициаторы масштабной онлайн кампании «Покажи заплату» (Show The Salary), которая стартовала осенью 2020 года. На сайте новой энергичной организации размещены ссылки на некорректные вакансии, опубликованные британскими и американскими НКО. Стремясь устранить источники неравенства и дискриминации, активисты предложили организациям подписать публичное обязательство, касающееся соблюдения режима открытости в отношении заработков своих сотрудников. В первые две недели на призыв откликнулись более 40 НКО, и многие еще готовятся к подписанию: участники кампании продолжают напрямую взаимодействовать с НКО, предлагая пересмотреть действующие внутренние политики. «Очень важно быть прозрачными во всем, что касается заработной платы… и развивать культуру, в который каждый может быть собой на рабочем месте, не испытывая каких-либо притеснений», - так комментирует почин коллег Хенни Бронд (Henny Braund), исполнительный директор НКО Anthony Nolan. Однако британские эксперты считают, что прозрачность информации на этапе рекрутинга – это только полдела. Новостной вестник гражданского общества Civil Society News, в частности, выяснил, что всего лишь 10% крупнейших НКО (вошедших в финансовый индекс Charity Finance 100 Index, составленный изданием Civil Society Media) публикуют сведения о зарплатах своих топ-менеджеров. И еще 42% организаций отражают соответствующую информацию в годовых отчетах. Прошло уже шесть лет с тех пор, как британский Национальный совет добровольных объединений (NCVO - The National Council for Voluntary Organizations) настоятельно рекомендовал указывать точные размеры оплаты труда ключевых сотрудников «не далее чем в двух кликах от главной страницы веб-сайта», однако «воз пока и ныне там». Хотя положительные примеры, безусловно, есть. Общественность, например, уже знает о том, что медианная заплата руководителей крупнейших НКО Соединенного Королевства в 2019 году составляла 155 000 фунтов стерлингов, а в период пандемии некоторые организации уменьшили выплаты своим лидерам почти в 2 раза. Также некоторые НКО считают необходимым публиковать обоснование размеров зарплат, приводя в качестве аргументов средние показатели соответствующего сегмента деятельности, раскрывая спектр обязанностей своих управленцев, и анализируя текущие потребности. «Прозрачность является важным фактором укрепления общественного доверия к НКО-сектору…», - отмечает глава отдела внутренней политики NCVO Элизабет Чемберлен (Elizabeth Chamberlain), и это мнение разделяют многие представители некоммерческого сообщества. Прогрессивные лидеры настаивают на том, чтобы НКО демонстрировали своим донорам максимальную открытость, рассказывали о том, как расходуются благотворительные ресурсы, и строго следовали принципам, изложенным в Управленческом кодексе благотворительных организаций (The Charity Governance Code).

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

8) ОТЧЕТЫ О СОДЕЙСТВИИ УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ ОБЩЕСТВА: ДОВЕРИЕ С ОТТЕНКОМ СОМНЕНИЯ



Глобальная инициатива по отчетности (GRI – The Global Reporting Initiative) в сотрудничестве с международным исследовательским центром GlobeScan подготовила новый доклад, который сообщает о том, что *доверие к «отчетам о вкладе организаций в устойчивое развитие общества»* (sustainability reporting) постепенно укрепляется, но, тем не менее, в странах Запада пока еще остается неубедительным. Опрос 27 000 респондентов, представляющих 27 стран, показал, что за период с 2003 года доверие к тому, «как компании рассказывают о своей социальной эффективности» заметно возросло (с 30% до 51%), но отношение к опубликованной информации все же варьируется в зависимости от региона. Азиатские респонденты, например, намного больше доверяют «корпоративному слову», чем жители стран Европейского союза (ЕС). Данное различие, возможно, объясняется тем, что некоторое время назад фондовые биржи Азии сделали «отчетность по экологическим, социальным и управленческим показателям» (ЭСУ) обязательным компонентом процедуры листинга.

Авторы доклада предположили, что рост доверия в дальнейшем будет продолжаться, однако в 2020 году ситуация сохранила определенную напряженность – хотя количество людей, которые верят в искренность бизнеса, и тех, кто в нее не верит, практически сравнялось. Дело в том, что в таких странах, как Великобритания, США и Австралия численность компаний, публикующих отчеты, существенно превзошла количество тех, кто не отчитывается перед обществом, но при этом во Франции, Германии и в Аргентине доля «ответственных» компаний лишь ненамного превысила 2/3 от страновой выборки.

Комментируя результаты исследования, глава отдела внешних связей GRI Питер Пол ван де Вейс (Peter Paul van de Wijs) отметил, что высокий уровень недоверия со стороны граждан ЕС является веским основанием для пересмотра и ужесточения требований к нефинансовой отчетности, которые сегодня действуют в Евросоюзе. Несмотря на то что число компаний, раскрывающих информацию о воздействии деловой активности на природу и социум, становится все больше, а форматы отчетов в целом проработаны, в дело вступают другие факторы. Постоянные скандалы с участием крупного бизнеса, усиление неравенства и участившиеся случаи дезинформации общества по разным поводам – все это подрывает доверие граждан к миру корпораций. Также стоит обратить внимание, что отсутствие веры в безупречность компаний хорошо объясняет позицию стейкхолдеров, требующих от бизнеса большей прозрачности и подотчетности. Корпорации должны увидеть связь между этими явлениями, осознать их значение, и достойно откликнуться на ожидания общества.

Источник: BRIEFING Corporate Citizenship

V. УПРАВЛЕНИЕ

9) ИЗ ЖИЗНИ ФОНДОВ: ПРИНЦИП НЕДИСКРИМИНАЦИИ – НЕ ПРИОРИТЕТ

По итогам опроса, в котором приняли участие более 800 фондов, и анализа их финансовых и демографических показателей американский Совет фондов (The Council on Foundations) пришел к выводу, что в течение последних пяти лет грантмейкеры не особо заботились о гармонизации кадрового состава с учетом принципа «недискриминации/разнообразия» (diversity). В «Отчете о политике грантмейкеров в отношении оплаты труда и поощрений – 2020» (The 2020 Grantmaker Salary and Benefits Report) говорится о том, что представители цветных рас в штате фондов составляют всего 27,3% от общей численности сотрудников (что незначительно отличается от данных за 2016 год - 25,8%), а руководящие должности занимают всего 10,3%. Помимо этого, всего лишь 7% опрошенных фондов сообщили о том, что у них работают люди с ограниченными возможностями здоровья. Доля людей старше 50 лет почти не изменилась, незначительно превысив 40%, но зато управленческие позиции «возрастные» сотрудники занимали чаще других - в 77,1% случаев. А что касается молодежи до 30 лет, то она либо вообще не допускалась до серьезных должностей (0%), либо могла проявить себя в роли менеджеров очень редко (не более 9,8%). Также примечательно, что команды грантмейкеров на 3/4 состояли из женщин (76,5%), но лидерские позиции занимали только 57,8%. Медианный показатель оплаты труда женщин-руководителей при этом существенно отличался от размеров оплаты труда коллег-мужчин (180 588 против 216 400 долларов). Анализ зарплат за 2020 год также показал, что самые высокие вознаграждения получали исполнительные директора фондов-операторов грантовых программ (342 963 долларов), а самые скромные – топ-менеджеры «фондов местных сообществ» (community foundations – 150 000 долларов). Оценивая не самые оптимистичные выводы опроса, глава Совета фондов Кэтлин Энрайт (Kathleen Enright) подчеркнула, что для изменения ситуации «грантмейкерам придется пройти много-много миль…». А президент Партнерства чернокожих групп населения ABFE Сьюзан Тейлор Бэттен (Susan Taylor Batten) предложила фондам не только обратить внимание на свои подходы к формированию команд, но и более четко отразить ценности «инклюзии и равенства» (equity and inclusion) в своих приоритетах: «Более весомая поддержка низовых инициатив цветных сообществ… убедит людей в том, что мы ставим идею социальной справедливости во главу угла, и по праву считаемся движущей силой общественных преобразований».

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

10) КРУПНЫЕ НКО ПЕРЕНИМАЮТ ‘ХУДШИЕ ПРАКТИКИ’ КОРПОРАЦИЙ

«Крупные НКО перенимают ‘худшие практики’ корпораций», – заявил в ходе Международной конференции по фандрайзингу - 2020 (IFC Online 2020) глава британской НКО Oxfam GB Денни Шрискандарайа (Danny Sriskandarajah). Крупные филантропические институты, действующие на международной арене – такие как подразделения ООН или игроки сферы развития - слишком зацикливаются на собственных интересах, конкурируют друг с другом, и порой отвлекаются от конечных социально значимых целей. Их структура становится иерархичной – как в крупных корпорациях, а процессы обрастают чрезмерной бюрократией. Это не означает, что данные организации следует немедленно упразднить, но их роли и подходы к работе нуждаются в ревизии. Безусловно, государственным органам проще взаимодействовать с одной НКО, представляющей интересы многих субъектов некоммерческого сектора, но адвокация может быть более эффективной, если работа объединений будет строиться по сетевому принципу - благодаря которому все участники будут наделены равными полномочиями и смогут гибко исполнять обязанности на своих участках. Г-н Шрискандарайа возглавил Oxfam GB 1,5 года назад, и, увидев все признаки чрезмерной «бюрократизации» и «корпоратизации», предложил реализовать новую стратегию, суть которой заключается в активном вовлечении всех подразделений в предотвращение расизма и климатических изменений. Особое внимание планируется уделять низовым структурам, которые действуют в разных странах на национальном, региональном и местном уровнях. Таким образом новый лидер Oxfam GB надеется восстановить идеологию добровольцев, которые создали НКО в 1942 году, и стремились к тому, чтобы голос их благополучателей и сторонников был услышан. Первые шаги по уходу от неэффективной модели (в которой «НКО собирают деньги у богатых северян и передают их бедным южанам») и формированию сети, воплощающей идею социальной справедливости, уже сделаны. Появились новые отделения Oxfam в Бразилии, Южной Африке и в Мексике, а в Турции под знаменем «Oxfam Турция» теперь работает женская организация с 30-летним опытом правозащитной деятельности. «За 10 лет мы планируем выстроить ‘глобальную сбалансированную сеть’, которая будет опираться на низовые инициативы, и координировать действия на международном уровне… Самые масштабные проблемы, которые сегодня стоят перед мировым сообществом, требуют коллективного отклика, но эта деятельность должна произрастать из гражданской активности на местах», - так представил будущее своей организации энергичный реформатор, и призвал коллег отнестись к работе своих учреждений более критично, чтобы воплотить идеи демократии и сотрудничества не на словах, а на деле.

Источник: Civil Society Media Ltd

11) СЛИЯНИЯ НКО: СПАСЕНИЕ ИЛИ ОШИБКА?

Вызовет ли Covid-19 новую волну слияний НКО? И в какой мере потребность в финансовой реструктуризации и рационализации процессов способна повлиять на подходы к сотрудничеству? Эти и многие другие вопросы (как технические, так и содержательные) британские эксперты обсудили в ходе специальной встречи, организованной журналом Charity Finance. В настоящий момент в Англии и Уэльсе зарегистрировано 180 000 некоммерческих учреждений, но эта статистика нестабильна. В Северном Йоркшире, например – по данным на конец октября 2020 года - 40% благотворительных институтов оказались перед угрозой закрытия. Комиссия по делам благотворительности (The Charity Commission) считает объединение НКО одним из способов сохранения социально значимых программ и услуг, и против слияний не возражает. Но при этом регулятор не дает никаких четких рекомендаций, которые помогли бы «плавно переместить» активы и обязательства Организации «А» в Организацию «Б». Чтобы восполнить эту лакуну, юридическая компания Bates Wells подготовила для НКО бесплатный инструмент, ориентированный на принятие конструктивных решений в условиях кризиса. Пошаговые инструкции в основном касаются построения партнерских отношений с целью снижения расходов и привлечения ресурсов совместными усилиями. При этом разработчики предупреждают о том, что главными «подводными камнями» слияний нередко становятся различия организационных культур и целей, на которые НКО стремятся направить ограниченные средства. Если НКО не могут прийти к соглашению по этим вопросам, то в отдельных случаях создается новая Организация «В». Директор по финансам социальной НКО Choice Support («Содействие выбору») Дэбби Бэнкоул-Уильямс (Debbie Bankole-Williams) уже прошла через три слияния, последнее из которых произошло в январе 2019 года, когда Choice Support воссоединилась с Коалицией МССН. Организации оказались в сопоставимых «весовых категориях», и речь, по сути, шла о «слиянии равных». Поэтому процедура прошла достаточно гладко: НКО выработали единые подходы к управлению проектами, провели оценку рисков и согласовали общие правила дальнейшей работы. По мнению Бэнкоул-Уильямс, этот пример из жизни говорит о том, что опасения потенциальных партнеров иногда бывают преувеличенными. Хотя сложности, безусловно, возникают. Другие участники дебатов, в частности, отметили, что после слияния менее крупные партнеры нередко утрачивают свою прежнюю «историю». Поэтому специалисты иногда советуют просто создавать общий бэк-офис и работать под единым брендом, не прибегая к слиянию. Такой вариант, в первую очередь, подходит небольшим местным НКО, которые не нуждаются в значительной оптимизации управленческих структур, и могут экономить средства, оплачивая работу общему бухгалтеру и/или главному фандрайзеру. Опытные консультанты также заострили внимание на том, что между «слиянием» и «продажей компаний» (если говорить в бизнес-терминах) существует большая разница. В НКО-секторе речь идет не о смене собственника, но, прежде всего, о начале новых отношений,

в которых стороны стремятся к взаимопониманию и сотрудничеству в расчете на долгосрочную перспективу. В период пандемии нередко объединяются те организации, которые исчерпали свои резервы, и считают слияние последним спасением. Такой мотив может оказаться своеобразной ловушкой, поскольку основу партнерства должны составлять, прежде всего, «важные стратегические выборы». Результаты исследований, проведенных Институтом по изучению некоммерческой деятельности (The Institute for Voluntary Action Research), показали, что согласование «содержательных моментов» и выработка общего видения (на этапе слияния), становятся залогом успешной работы в будущем. В заключительной части дискуссии эксперты также обратили свои взоры к донорам и местным органам власти, которые нередко пользуются ситуацией и начинают выдавать «объединенным НКО» по одному гранту вместо двух - чтобы тоже сэкономить свои ресурсы. Подобные действия могут свести усилия некоммерческих партнеров к нулю, и вернуть их в исходное положение финансовой нестабильности. Было бы желательно, чтобы в условиях кризиса грантмейкеры и организаторы тендеров сознательно избегали подобных сценариев, и отдавали себе отчет в том, что сохранение востребованных услуг – это важная часть их обязательств перед обществом.

Источник: Civil Society Media Ltd

12) ИНКЛЮЗИЯ И РАВЕНСТВО – ИСТОКИ БЛАГОПОЛУЧИЯ НКО

В последние годы заметно увеличилось число организаций, стремящихся реализовать принципы «недискриминации, равенства и инклюзии» (DEI - diversity, equity, and inclusion) в ходе своей повседневной деятельности. Тем не менее, «люди цвета» продолжают испытывать притеснения в разных ситуациях, включая процессы увольнения и найма, продвижения по карьерной лестнице и оценки результатов труда. Чтобы ускорить оздоровление обстановки на рабочих местах, международная консалтинговая организация Winter's Group (занимающаяся вопросами организационного развития более 36 лет) поделилась выводами и наблюдениями, которые помогут работодателям подступиться к проблеме системного расизма «со знанием дела». Речь идет о запуске долгосрочного процесса культурных преобразований, который включает три компонента:

1. *Создание основы для формирования новых компетенций*. Прежде всего, следует понять, что эффективные стратегии укрепления внутреннего благополучия (well-being strategies) должны отражать ценности и уникальную философию организации. Поэтому очень важно, чтобы (а) высший руководящий состав занимал лидерскую позицию и демонстрировал сотрудникам образцовое поведение; (б) все работники участвовали в культурных преобразованиях; и (в) политики, процедуры и практики видоизменялись сообразно происходящим изменениям. В последние годы эксперты сферы социальной справедливости постоянно говорят о «коллективной

подотчетности» (collective accountability), которая означает, что «если мы не можем лично воспрепятствовать причинению вреда, то можем общими усилиями решить возникшую проблему». Эта идея должна проходить «красной нитью» через весь процесс «обязательного обучения персонала противодействию расизма» (mandatory anti-racism learning), дающего представление о возможных проблемных ситуациях, необходимых действиях и личной ответственности каждого сотрудника перед другими коллегами. Многие считают себя сторонниками равенства лишь потому, что «общаются со всеми людьми одинаково», однако подлинное равенство – это когда «все имеют равные возможности», и никто не может заранее предсказать судьбу человека, исходя из его социальной или национальной идентичности.

2. *Создание благоприятного микроклимата для воплощения принципов DEI*. Чтобы преодолеть дискриминацию и расизм, нужно об этом говорить – обсуждать правовые и культурные причины ограничений, с которыми сталкиваются отдельные группы населения. У черных и белых сотрудников должно быть безопасное пространство, в котором они смогут вести открытый диалог, обучаться и находить пути решения проблем. При этом обучающий процесс должен формировать новые компетенции, стимулировать культурные изменения и содействовать воплощению принципов DEI. Для правильного построения подобной работы одна из крупных финансовых компаний воспользовалась психометрическим инструментом IDI (Intercultural Development Inventory), который помог выявить и сформировать группу кросс-культурных лидеров, способных организовать дискуссии и обучение наилучшим образом.

3. *Внедрение идеологии равенства во внешние и внутренние структуры и процессы*. Принципы DEI должны присутствовать во всем – в информационных технологиях, маркетинге и брендинге, в коммуникациях, текущих операциях и финансах. А индивидуальная оценка персонала должна показывать, каким образом тот или иной сотрудник воспринимает культурные различия, как реагирует на конфликтные ситуации, и в какой мере участвует в дискуссиях о социальной идентичности и притеснениях. Помимо этого, некоторые организации привлекают к ревизии политик и практик опытных консультантов, создают «комитеты по инклюзии» и изучают потребности сотрудников, представляющих уязвимые сообщества.

Эти профессиональные советы говорят о том, что освоение принципов DEI не является однократным действием, которое можно выполнить «для галочки» и успокоиться. Построение здоровой организационной культуры – это постоянный процесс, основанный на коллективной ответственности лидеров и сотрудников. И чем больше организаций выберут путь социальной справедливости, тем быстрее изменится наше общество, и жизнь станет лучше – для всех.

Источник: The Stanford Social Innovation Review

13) НЕФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СОВЕТЫ ДИРЕКТОРОВ НКО: ОСНОВНЫЕ ПРИЗНАКИ И ВОЗМОЖНОСТИ ОПТИМИЗАЦИИ

Американский эксперт Алекс Каунтс (Alex Counts), которому довелось поработать в нескольких некоммерческих советах директоров (СД), не понаслышке знает о том, что формирование по-настоящему функционального СД – это сложная и кропотливая работа. Но в итоге она полностью себя оправдывает, потому что высшие руководящие органы, которые действуют эффективно, помогают своим организациям увеличивать доходы, управлять рисками, находить полезные контакты, укреплять доверие стейкхолдеров и добиваться значительного прогресса на пути к выполнению миссии. К сожалению, таких СД очень мало, а список литературы, которая могла бы помочь разобраться в трудностях, весьма ограничен. Опираясь на свой 30-летний опыт и немногочисленные доступные источники (такие как отчет Института города – 2014/The Urban Institute report -2014 или анализ практики Национального правозащитного фонда/The National Legal Foundation) г-н Каунтс подготовил обзор наиболее типичных проблем, свойственных неэффективным СД, и обозначил пути их преодоления:

Основные разновидности нефункциональных советов директоров НКО

1. **«Круглая печать»**: такой СД утверждает решения менеджеров НКО «не глядя»; действует как «чирлидер», не вникая в суть происходящего; и проводит свои собрания лишь для проформы – чтобы стейкхолдеры могли наблюдать «бурную деятельность».
2. **«Микроменеджмент»**: такой совет, напротив, слишком вникает в работу менеджеров, лишает инициативы сотрудников НКО, и вынуждает их действовать только по «особому распоряжению».
3. **«Междоусобные распри»**: члены такого СД не имеют системного представления о работе организации, и активно лоббируют «любимые» программы, нередко ограничивая в ресурсах другие, не менее важные направления деятельности.

1. *Смещенный центр лояльности*. Кажется очевидным, что члены СД должны разделять миссию НКО и демонстрировать организации полную лояльность. Однако основное внимание совета нередко концентрируется на мнениях ключевых фигур (таких как учредитель или исполнительный директор), которые, не услышав возражений, могут, например, настоять на реализации слишком рискованной идеи. Чтобы избежать такого сценария, состав СД должен быть полностью осведомлен о том, чем занимается организация, как строится ее работа, какие ценности она преследует, и к чему стремится. Тогда СД будет надежно ограждать НКО от любых неосторожных предложений - даже в тех случаях, когда они поступают от ее основателей и вдохновителей.

2. *Узурпация управленческих функций*. Некоторые члены СД порой слишком погружаются в текущие дела НКО и становятся для сотрудников «вторым боссом», который своими директивами и наставлениями деморализует коллектив. С такими «активистами» следует проводить разъяснительную работу, и, в частности, напоминать о том, что члены СД – это не контролеры, а «волонтеры, которых пригласили поработать в составе совета на некоторое время».

3. *Отсутствие индивидуальной оценки результатов труда*. Если вы работаете в СД и не знаете, что о вашей деятельности думают другие, то знайте – вы на пороге больших проблем. Надо срочно сформировать группу оценщиков (например, в лице председателя СД, директора НКО, юриста и главы правления), которая будет раз в полгода (или раз в год) оценивать эффективность каждого члена СД и давать обратную связь в виде конкретных рекомендаций. В результате, члены СД либо активизируются, либо добровольно покинут совет.

4. *Подавленное инакомыслие*. В некоторых СД не приветствуются мнения, идущие в разрез с привычным и удобным курсом. Но чтобы совет стал «рабочим», нужна определенная доля скептицизма, позволяющая критически смотреть на деятельность НКО и своевременно ее корректировать, опираясь на четкое представление о возможных рисках. Разные мнения помогают улучшать «теории изменений» (theories of change), подходы к управлению финансами и повышать «КПД» программ и услуг. Истина рождается в спорах!

5. *Терпимое отношение к непрофессиональному поведению*. Бывают случаи, когда члены СД закрывают глаза на конфликты интересов либо в неэтичной манере критикуют действия сотрудников НКО. Необходимо противодействовать подобному поведению, добиваясь того, чтобы конфликтность и смута не стали нормами жизни, подавляющими инновации и возможности для обсуждения проблем в конструктивном русле.

6. *Потакание внутреннему расколу*. Некоторые члены СД слишком активно продвигают идеи, которые им понятны, или которые они энергично поддерживают (в т.ч. финансами). Ели не препятствовать формированию группировок «по интересам», то важные направления работы НКО могут остаться без необходимых ресурсов. Нужно стремиться к тому, чтобы СД видел сильные и слабые стороны всех программ, и принимал объективные решения, повышающие общую организационную эффективность.

Советы директоров НКО, в которых царит здоровая атмосфера, вносят огромный вклад в повышение полезной отдачи от работы НКО. Сейчас – когда распространение вируса и изменение климата стали всеобщими бедствиями – участники социальных преобразований должны всерьез задуматься об улучшении своей практики. Стимулируя умение СД выходить из зоны комфорта и настойчиво искать лучшие сценарии общественного служения, мы быстрее выйдем из кризиса и почувствуем себя более уверено.

Источник: The Stanford Social Innovation Review

VI. ГРАНТМЕЙКИНГ

14) ИССЛЕДОВАТЕЛИ ПРИЗЫВАЮТ ПОДДЕРЖАТЬ «ТЕКУЩУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НКО»

Центр эффективной филантропии (CEP - The Center for Effective Philanthropy; США) опубликовал отчет «Доводы: лидеры фондов о значении многолетней поддержки основной деятельности» (Making the Case: Foundation Leaders on the Importance of Multiyear General Operating Support), подготовленный по итогам углубленных интервью и опроса 212 грантополучателей и 273 ключевых сотрудников фондов. Документ утверждает, что долгосрочное финансирование текущей работы НКО в «эпоху до ковида» составляло менее четверти от общего объема грантов, но при этом более половины опрошенных фондов (58%) сообщили о том, что «поддержка основной деятельности» (GOS - general operating support) «в некоторой степени» все же осуществляется. Грантмейкеры, у которых GOS составляет более 50%, оказались в «подавляющем меньшинстве» (всего 11%). Сравнив данные с результатами похожего опроса, проведенного в 2006 году, исследователи выяснили, что отношение к «нерегламентированной финансовой помощи» (unrestricted funding) стало более положительным: исполнительные директора фондов оценили свою готовность увеличить объемы GOS на 3,9 балла (по 5-балльной шкале), намерения своих руководящих органов – на 3,4 балла, а программные специалисты поставили себе самую высокую оценку - 4,4 балла. Получается, что против GOS никто не возражает, но практика поддержки повседневных рабочих процессов - которые составляют основу инициатив и проектов, способных привести НКО к выполнению миссий - развивается очень медленно. Причины такого положения дел оказались весьма абстрактными: фонды в целом признают GOS как «перспективную концепцию», но не рассматривают такой вид поддержки как приоритет, потому что эффект от вложенных ресурсов, по их мнению, лучше демонстрируют годовые гранты и/или отдельные программы. Крупные доноры, которые активно практикуют GOS, сочли такую позицию большим заблуждением, и призвали коллег к увеличению финансов, которыми НКО могли бы распорядиться «по своему усмотрению». Это очень важно именно сейчас, во время кризиса - когда многие благотворительные институты оказались на краю финансовой пропасти и почти полностью исчерпали свои резервы. Призыв был услышан – обязательство подписали более 800 грантодающих организаций. Вполне возможно, что «поезд еще не ушел», и НКО не только выживут, но и продолжат работу в новых форматах, отвечающих текущим потребностям общества. Но если бы фонды начали действовать чуть раньше – не дожидаясь, когда грянет гром - то сегодня сектор справился бы с непредвиденными обстоятельствами более успешно. Глава Корпуса активистов долины Рейнер (RVC – The Rainer Valley Corps) г-н Ву Ле (Vu Le) подчеркнул, что «долгосрочные доллары на текущую деятельность» (MYGOD - multiyear general operating dollars) еще до пандемии являлись решающим фактором здоровья НКО (но

составляли всего 12%), а в настоящий момент стали настоящим бесценным ресурсом жизнедеятельности и развития. Фондам стоит преодолеть свою инертность и сделать шаг вперед.

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

15) ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ: ФОНДЫ ПЕРЕСТРАИВАЮТСЯ НА ХОДУ, НО УПУСКАЮТ ИЗ ВИДА ВАЖНЫЕ МОМЕНТЫ

Объединенная команда экспертов Совета фондов (The Council on Foundations), инициативы «Филантропия Калифорния» (Philanthropy California) и консалтингового агентства Dalberg Advisors опубликовала отчет «Изменение практики, передача полномочий? Как американская филантропия реагирует на кризис 2020 года» (Shifting practices, sharing power? How U.S. philanthropy is responding to the 2020 crises). В актуальном и чрезвычайно своевременном документе говорится о том, что в условиях распространения коронавируса и массовых протестов многие фонды всерьез задумались о пересмотре спектра полномочий и подходов к своей работе. Опираясь на результаты опроса руководителей 250 филантропических организаций, исследователи зафиксировали ряд изменений в приоритетах, практике управления ресурсами и постановке внутренних процессов. Примерно 16% от общего объема грантовых средств фонды решили направить на урегулирование расовых конфликтов и 26% - на реализацию инициатив, связанных с пандемией, включая оказание помощи малоимущим (43%), женщинам и девочкам (28%), представителям различных меньшинств (25%), людям с ограниченными возможностями здоровья (19%) и пожилым гражданам (14%). Более 60% фондов – несмотря на серьезные опасения за свое будущее - в 2020 году увеличили либо «выразили готовность увеличить» грантовые пулы примерно на 17% (по сравнению с предыдущим годом), но «инвестиционную практику, ориентированную на выполнение социально значимых миссий» (mission-related investments) освоили (либо расширили) всего 20% организаций, управляющих «целевыми капиталами» (endowments). А что касается грантмейкинга, то большинство опрошенных (85%) сообщили об усилении поддержки действующих получателей грантов, которая выразилась в снижении ограничений на использование средств (74%), в упрощении требований к отчетности (66%), открытии возможностей для «ре-грантинга» - перераспределения финансов между партнерами (63%), в продлении сроков работы по грантам (62%), и в оказании дополнительной «технической поддержки» (30%). В целом реакцию фондов на всеобщие трудности можно признать оперативной и адекватной, но существенное отставание в вопросах изменения внутренних политик заметно испортило общую картину. О своем стремлении к практическому воплощению принципов «недискриминации, равенства и инклюзии» (DEI - diversity, equity, and inclusion)

заявили более половины исполнительных директоров (52%), но на деле только 17% фондов стали чаще допускать программных специалистов к принятию решений о распределении ресурсов, и всего лишь 13% организаций действительно изменили кадровые политики, усилив рекрутинг афроамериканцев, представителей национальных меньшинств и «цветных сообществ» (BIPOC - Black, Indigenous, and/or people of color). Чтобы усилить положительную динамику «добрых перемен», исследователи посоветовали фондам (1) сделать процессы принятия решений более демократичными, (2) привлечь «на свою орбиту» лидеров BIPOC, (3) усилить «социальную значимость» своих инвестиций, и (4) употребить свое влияние для выполнения собственных миссий посредством укрепления позиций НКО и социальных предприятий, оказавшихся сегодня «на переднем краю».

Источники: The Philanthropy News Digest

VII. ФИНАНСЫ И ФАНДРАЙЗИНГ

16) ФАНДРАЙЗИНГ: ПЯТЬ ТЕНДЕНЦИЙ - 2021

2020 год стал для НКО-сектора настоящей проверкой на прочность и, в частности, показал, что любые, даже тщательно проработанные планы могут рухнуть в один момент перед лицом форс-мажорных обстоятельств. В ожидании новогодних праздников некоммерческие организации продолжают адаптировать свою деятельность к новым условиям, и пытаются разглядеть возможности для привлечения ресурсов и сохранения программ и услуг. Чтобы дать коллегам некоторые ориентиры, Скот Чизем (Scot Chisholm), соучредитель социального предприятия Classy (провайдера сервисов для сбора пожертвований в интернете), обозначил основные тенденции, которые будут наблюдаться в сфере фандрайзинга в 2021 году:

1. *Виртуальные события*. В период пандемии фандрайзинговые мероприятия перешли в онлайн режим и многим организациям принесли неплохие доходы. Американский акселератор малых предприятий Upaya Social Ventures, например, в ходе своего традиционного события планировал привлечь 200 000 долларов, а в итоге получил более значительную сумму - $283 000. В 2021 году НКО продолжат развивать виртуальную практику, которая, как выяснилось, обладает целым рядом существенных преимуществ – снимает географические ограничения для участников, спикеров и спонсоров; не требует от участников затрат на перелеты и проживание; снижает организационные расходы по таким статьям, как «аренда помещений», «кофе-паузы» и т.д.; и предлагает участникам и донорам удобные опции для перевода благотворительных взносов.

2. *Рекуррентные пожертвования* (recurring gifts). Предсказуемые ежемесячные поступления от постоянных доноров становятся для НКО важным фактором относительной финансовой стабильности. «Доклад о состоянии современной филантропии – 2019» (The State of Modern Philanthropy 2019) сообщает о том, что

рекуррентные доноры обычно не ограничиваются регулярными отчислениями, и в течение года переводят как минимум еще одно дополнительное пожертвование. А в одноименном отчете - 2020 (The State of Modern Philanthropy 2020), говорится о том, что доходы организаций, ежегодно привлекающих свыше 50 млн долларов, на 26% формируются за счет рекуррентных отчислений. Поэтому ориентация НКО на построение со сторонниками долгосрочных отношений будет только усиливаться.

3. *Взаимодействие «НКО – Бизнес»*. Наглядным примером такого сотрудничества является совместная деятельность сети ресторанов Sweetgreen и Всемирной центральной кухни (The World Central Kitchen), которые в период распространения Covid-19 обеспечивали питанием медицинский персонал и малоимущих граждан. В 2020 году наблюдался всплеск подобных межсекторных практик, а в 2021 году эта тенденция станет еще более заметной.

4. *Поиск сторонников в открытом пространстве*. Раньше фандрайзеры появлялись там, где чаще всего проводят время потенциальные доноры, а теперь такие «места обитания» приходится искать на просторах интернета. Поэтому в 2021 году НКО будут активнее работать в Фейсбуке, Инстаграме, Твиттере и в других популярных соцсетях. Особое внимание при этом будет уделяться онлайн трансляциям (livestream content), которые создают эффект присутствия и усиливают ощущение причастности к происходящему. Немаловажно, что эти возможности будут в равной степени доступны как крупным, так и небольшим организациям.

5. *«Гибкость» - стратегический императив*. Мир вокруг нас продолжает стремительно меняться, и умение оперативно корректировать стратегии становится весьма востребованной компетенцией. Если, например, фандрайзинг Организации N раньше являлся «преимущественно событийным», то теперь необходимо сделать ставку на краудфандинговые кампании (такие как Giving Tuesday/«Благотворительный вторник»), либо запланировать онлайн акцию по «добровольческому сбору средств среди друзей» (peer-to-peer fundraising). Особенность таких онлайн мероприятий заключается в том, через 189-192 дня после проведения событий доноры «возвращаются» на орбиту НКО с новыми пожертвованиями. «Гибкость» также означает, что двигаясь вперед экспериментальным путем, НКО должна вовремя брать техническую паузу, оценивать эффективность новой практики, и двигаться дальше с четко проработанным обновленным сценарием.

«Прошлый год оказался для НКО-сектора очень суровым, но это не мешает нам извлекать уроки из полученного опыта, - говорит Скот Чизем. - И мы сможем откликнуться на все вызовы… Потому что будущее – в наших руках».

Источник: Nonprofit Tech for Good

17) ОПТИМАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ЧЛЕНСТВА В НКО – ИСТОЧНИК ПОСТОЯННЫХ ДОХОДОВ

В недавнем прошлом получение «доходов от основной деятельности» (earned income) вызывало стойкие ассоциации с работой предприятий, ориентированных на извлечение прибыли. Однако настали новые времена, когда стремление НКО к финансовой независимости и свободе действий в вопросах выполнения миссии стало веской причиной для поиска альтернатив грантовой поддержке. В качестве отклика на этот запрос, эксперты посоветовали некоммерческим институтам заняться укреплением членской базы, которая может послужить источником «регулярных поступлений» (recurring revenues), необходимых для роста и развития. Эта практика уже показала свою эффективность как в частном секторе, так и в социальной сфере. Но чтобы добиться успеха, стоит воспользоваться несколькими профессиональными рекомендациями:

1. *Подготовьте для потенциальных членов три пакета предложений* (membership packages). Разрабатывая условия и преференции для разных уровней членства, исходите из того, что первый уровень (зачастую не предполагающий выплаты взносов) будет служить «подушкой безопасности» для тех участников, которые, например, изначально могут выбрать более высокие уровни, но через некоторое время столкнутся с финансовыми трудностями. В подобной ситуации вы не получите от них изначально ожидаемого дохода, но, по крайней мере, удержите лояльных сторонников на своей орбите. Поведенческая экономика также подсказывает, что основная часть целевой аудитории выберет средний/второй уровень (даже если первого было бы достаточно), воспринимая его как оптимальный вариант - «не слишком скудно, и не слишком расточительно». И, наконец, самым дорогим «абонементом» третьего уровня будут пользоваться ваши единомышленники, которые проявляют к работе организации наибольший интерес и полностью разделяют ее миссию.
2. *Правильно подберите привилегии*. Предложения, представленные во всех трех пакетах, должны пробуждать интерес и стимулировать желание «вступить в ряды». Если ваша организация (например, театр) ориентируется на получение дохода (benefits-driven organization), то представителям вашей аудитории будет небезразлично, что они получат взамен - экскурсию за кулисы, скидку, участие в эксклюзивном мероприятии и т.п. Если же НКО нацелена на привлечение пожертвований (donation-driven organization), то ей следует обозначить более абстрактную выгоду, которая будет заключаться в возможности сделать «вклад в большое дело», даже если взнос будет невелик. И самый сложный сценарий реализуют организации, которые предлагают членам присоединиться к выполнению миссии (mission-driven membership). Тем не менее, НКО неплохо справляются и с этой задачей. Так, международная НКО Aid for Africa («Помощь Африке») четко обозначает измеримый социальный результат для каждого уровня (в виде тонн собранного пластика, количества закупленных школьных принадлежностей, литров доставленной чистой воды и т.д.), а также озвучивает дополнительные условия,

выполнение которых приводит к награде – возможности сделать подарок другу или члену семьи.

3. *Корректно определите стоимость*. Некоторые люди отказываются от членства, потому что не имеют достаточных средств для оплаты взносов, а другие могут позволить себе даже больше, чем предлагается. Чтобы откликнуться на все запросы и полностью охватить аудиторию сторонников, следует озвучить небольшую, среднюю и высокую цену. А в дальнейшем можно отчасти рассчитывать на «эффект обладания» (endowment effect). Он означает, что однажды заплатив за конкретные бонусы (например, за подписку, доступ к библиотеке и т.п.), члены организации уже не смогут расстаться с полюбившейся услугой.

Для социального сектора получение доходов не является самоцелью, но рекуррентные поступления открывают возможности для достижения целей, имеющих для общества большое значение. Поэтому очень важно, чтобы членские программы опирались на опыт бизнеса (который, безусловно, преуспел в этом деле), учитывали специфику работы НКО, и помогали организациям получать максимальную полезную отдачу.

Источник: The Stanford Social Innovation Review

18) РЕГУМАНИЗАЦИЯ ФАНДРАЙЗИНГА С ПОМОЩЬЮ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Исследователи выяснили, что работа по привлечению доноров требует значительных затрат, которые иногда достигают 50% от суммы первого пожертвования. Согласно данным технологической организации Blackbaud, повторные взносы поступают лишь от четверти «завербованных» благотворителей, но при этом 60% контактов в базах данных НКО из года в год утрачивают свою актуальность. Эти выводы говорят о том, что перегруженные работой специалисты по развитию бросают основные силы на обращения за поддержкой, а формированием долгосрочных отношений практически не занимаются. Ситуация безрадостная, но, как оказалось, не безнадежная. В недавнем отчете об использовании искусственного интеллекта (ИИ) для целей филантропии и фандрайзинга, подготовленном по заказу Фонда Билла и Мелинды Гейтс (The Bill and Melinda Gates), говорится о том, что НКО-сектор уже весьма активно применяет ИИ для увеличения объема пожертвований, и при этом использует достаточно обширный спектр инструментов. Чаще всего это «чатботы» - роботы, способные отвечать на типовые вопросы потенциальных благотворителей; программы для поиска перспективных контактов во внутренних информационных массивах организаций и в социальных сетях; и алгоритмы анализа данных и персонализации обращений к донорам. В реальной жизни это выглядит примерно так:

1. В ходе 24-часового марафона Extra Life сотрудники сети Children's Miracle Network Hospitals, поддерживающей детские больницы, постоянно отвечали на один и тот же вопрос о курсе конвертации пожертвования, который задавала канадская аудитория. На помощь пришел чатбот, который безошибочно идентифицировал канадцев, и отправлял им подробные разъяснения.

2. Фонд Cure Alzheimer's Fund (содействующий поиску подходов к лечению болезни Альцгеймера) воспользовался программой Gravyty, которая изучала предпочтения доноров и составляла рабочие версии писем. Сотрудникам оставалось только корректировать обращения и сверяться с планом действий.
3. В мае 2020 года американская сеть по сохранению тропических лесов Rainforest Action Network протестировала «софт» Accessible Intelligence Limited. ИИ давал полезные советы относительно стилистики писем, формулировки обращений и рекомендуемых интервалов между контактами с донорами. В результате показатели «открытия сообщений» и «подписания петиций» заметно возросли. Но самое главное – трансформация первых пожертвований в ежемесячные благотворительные взносы возросла на 866%! [Вот уж диво, так уж диво…]

Иными словами, ИИ помогал организациям устанавливать со сторонниками «теплые человеческие контакты» и содействовал переходу от «транзакционного» стиля работы к формированию прочных отношений. Эксперты обосновано предположили, что эти результаты вызовут у НКО самый живой интерес, и посоветовали тем, кто желает освоить ИИ, действовать следующим образом:

- обязательно отражать на дэшбордах и учитывать в бюджетных калькуляциях «показатели удержания доноров» (retention rates);
- целенаправленно высвобождать время для поддержания диалога с донорами, клиентами и волонтерами; и
- заняться разработкой правил этичного применения ИИ.

На последней рекомендации стоит остановиться отдельно, потому что ИИ повышает риск гиперактивного фандрайзинга, упускающего из вида особенности целевых аудиторий и вопросы бережного обращения с данными. Поэтому авторы отчета настоятельно рекомендуют создавать внешние консультативные советы (объединяющие специалистов сферы IT и представителей разных НКО), которые будут обсуждать и разрабатывать регламенты хранения и защиты данных, правила оповещения людей о том, что они общаются с роботами, и подходы к «мониторингу деятельности с применением ИИ», акцентирующие внимание на соблюдении управленческих стандартов и принципов инклюзии и равенства.

Источник: The Stanford Social Innovation Review

VIII. ЛИДЕРСТВО И IT

19) «ЛИДЕРЫ ИЗ МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА» - ЗАЛОГ УСПЕХА ДОБРЫХ ПЕРЕМЕН

Более 82% черных женщин страдают от ожирения и 137 женщин ежедневно умирают от сердечных заболеваний… На протяжении многих лет поставщики услуг в сфере фитнеса и производители здорового питания исходили из того, что черное женское население не осведомлено о правилах здорового образа жизни (ЗОЖ). Диксон и Ванесса Гаррисон (Dixon and Vanessa Garrison) – люди, которые помогли друг другу справиться с проблемой лишнего веса – предложили новый взгляд на проблему. Они выяснили, что

«корень зла» таится в системном расизме, который ограничивает афроамериканских женщин в ресурсах и возможностях для ЗОЖ. Они создали НКО GirlTrek, которая сочетает пропаганду физической активности со сценариями интересной социальной жизни. Организация стремится «за 10 лет увеличить продолжительность жизни черных женщин на 10 лет». И эта цель реальна, потому что женская аудитория увидела в программах организации отклик на те трудности, с которыми раньше приходилось бороться в одиночку. В разгар пандемии и самоизоляции НКО предложила своим членам заниматься ходьбой в течение 21 одного дня и в процессе занятий слушать истории из жизни афроамериканских активисток (Black History Bootcamp). Акция оказалось настолько успешной, что численность членов организации за короткий срок увеличилась со 175 000 до 800 000 чел. Диксон и Ванесса – это яркий и наглядный пример «лидеров, которые находятся внутри сообщества» (proximate leaders). Именно такие общественные деятели способны находить лучшие варианты решения проблем, увлекать людей перспективной идеей и генерировать результаты, которые важны и нужны потенциальным благополучателям. Их деятельность можно сравнить с бриколажем (от фр. Bricolage) – созданием уникальных и ценных предметов из подручных материалов. Для Мракуса Булока (Marcus Bullock), который провел восемь лет в тюрьме, «подручным материалом» (отправной точкой) стала почтовая служба. Находясь в заключении, Маркус каждый день получал от своей матери фотографии и письма о жизни на свободе. Эти послания стали для него и для тех, кто был рядом, проводниками в лучший мир, где есть надежда и возможность для возврата в общество. После освобождения Маркус создал Flikshop – онлайн ресурс, где члены семей и друзья заключенных стали публиковать фотографии и писать слова поддержки. Сегодня Flikshop признан эффективным инструментом борьбы с рецидивной преступностью.

Секрет местных лидеров заключается в том, что они полностью разделяют ценности своей аудитории, обладают контактами и сведениями, которые помогают привлекать ресурсы для коллективных действий, и формируют «истории успеха», которые помогают другим преодолевать трудности. Они добиваются впечатляющих результатов благодаря своему умению видеть и раскрывать в людях лучшие стороны, находить единомышленников, укреплять веру в силу единства, и побуждать к действию. По сути, эти деятельные представители сообществ являются важнейшим активом системных преобразований, но при этом их организации до сих пор получают весьма незначительный процент благотворительных финансов. Причины такого положения дел заключаются в том, что местные НКО настолько малы, что фонды не могут их «разглядеть» на общем фоне, а многогранный социальный эффект, который они создают, слишком сложен для измерения. Чтобы повлиять на ситуацию, американские эксперты посоветовали фондам (а) расширить сети местных контактов; (б) разработать для местных активистов специальные лидерские программы; (г) обеспечить инициативы лидеров постоянной грантовой поддержкой; и (д) сделать «укрепление партнерских связей на местах» собственным культурным приоритетом. Смысл этих предложений хорошо раскрыл президент Фонда Форда (The Ford Foundation) Даррен Уолкер (Darren Walker): «Местные лидеры и сообщества – это не объекты благотворительности, а движущие силы социальных преобразований».

Источник: The Stanford Social Innovation Review

20) КИБЕРПЕРЕПОЛОХ: ХАКЕРЫ АТАКОВАЛИ ПЛАТФОРМУ ДЛЯ СБОРА ПОЖЕРТВОВАНИЙ

В мае 2020 года фандрайзинговые платформы, разработанные и сопровождаемые компанией Blackbaud (лидером в своем сегменте рынка) подверглись хакерской атаке. От имени жителя Нью-Йорка Уильяма Аллена (William Allen), которого две НКО уведомили о том, что его личные данные оказались под угрозой, адвокаты составили исковое заявление. Истец настаивает на том, чтобы Blackbaud выплатила компенсации всем пострадавшим, поскольку специалисты компании не защитили персональную информацию от кибератак. В ответном заявлении от Blackbaud говорится о том, что киберпреступник скопировал только часть сведений - имена доноров, контакты и истории пожертвований. Банковская информация и индивидуальные социальные коды (Social Security numbers) оказались недоступными. Тем не менее, сам инцидент и задержка с оповещением некоммерческих клиентов о возникшей проблеме вызвали волну критики со стороны фандрайзеров и доноров, требующих полной прозрачности и подотчетности. Представитель Blackbaud отказался от подробных комментариев, сославшись на то, что «полиция ведет расследование». Услугами компании в настоящий момент пользуются 45 000 клиентов, и Blackbaud утверждает, что основная часть потребителей не пострадала. Пообщавшись со многими НКО и получив от них списки доноров, чья информация оказалось доступной злоумышленнику, адвокат Мэтью Ли (Matthew Lee) и его фирма Whitfield Bryson обратились в федеральный суд в Чалстоне (шт. Южная Каролина), по местонахождению компании. В иске говорится о том, что правонарушитель получил доступ к данным десятков тысяч людей, что существенно противоречит слабым оправданиям ответчика. НКО и доноры, утратившие доверие к провайдеру интернет-сервиса, вероятнее всего, будут присоединяться к иску в ходе судебных разбирательств. Главный фандрайзер Фонда защиты природы (The Environmental Defense Fund) Кэтрин Нардонэ (Catherine Nardone) объясняет позицию коллег следующим образом: «Они [специалисты Blackbaud] предоставляют нам и другим клиентам действительно важную услугу, которая позволяет без лишних затрат привлекать более значительные суммы. Но им необходимо осознать, что именно они, а не НКО, отвечают за сохранность информации». По всей вероятности суд обяжет Blackbaud защищать данные своих клиентов. Однако в сложившейся ситуации НКО уже не рассчитывают на содействие со стороны компании, и просят доноров внимательно следить за операциями по картам, и сразу сообщать о подозрительных действиях. Когда кибербезопасность под вопросом, люди очень сильно нервничают, и это может привести к снижению уровня пожертвований. В сегодняшних условиях это самый нежелательный сценарий, поэтому лидерам Blackbaud стоит занять более конструктивную позицию, продумать дополнительные гарантии безопасности, и четко озвучить своим ключевым стейкхолдерам конкретные предложения.

Источник: The Chronicle of Philanthropy

21) ОСВОЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ – СТАРЫЕ ПРОБЛЕМЫ В НОВОМ КОНТЕКСТЕ

Пандемия вынудила НКО перевести значительную часть услуг в режим онлайн, но этот факт еще не означает, что освоение технологий проходит гладко. «Организации сталкиваются с теми же проблемами, которые были актуальны до появления в нашей жизни коронавируса», - говорится в отчете о результатах опроса 155 американских благотворительных учреждений, подготовленном технологической НКО Hopelab. Документ, оценивающий «Готовность НКО к цифровому переходу» (Nonprofit Digital Readiness), сообщает о том, что до кризиса 72% респондентов не имели цифровой стратегии, и, начиная с марта 2020 года, всего лишь половина НКО в данной группе по-настоящему озаботилась данным вопросом. И в этом нет ничего удивительного, потому что руководители IT-отделов, которые могли бы наладить необходимые процессы (включая обеспечение кибербезопасности), работают всего лишь в 26% опрошенных НКО. «Организации, которые наняли специалистов и занялись освоением технологий намного раньше, в период самоизоляции и карантина получили значительные преимущества», - отмечает исполнительный директор Hopelab Маргарет Лоз (Margaret Laws). Центр здоровья Fenway Heath, например, перевел медицинские карты в электронный формат еще в 1997 году, а в 2007-ом открыл для своих пациентов электронную приемную. А когда пришел Covid-19, все эти наработки очень пригодились. НКО за короткий срок перевела 95% медицинских услуг в дистанционный режим, и сотни сотрудников смогли работать из дома. И теперь развитие телемедицины (telehealth system), обеспечивающей надежный контакт с клиентами, стало приоритетом для большинства больниц и клиник. В других сферах деятельности организации используют похожие алгоритмы (и многие пытаются наверстать упущенное), но сталкиваются со всеобщей проблемой дефицита финансов: технологические решения и компетенции, необходимые для их запуска и сопровождения, стоят приличных денег. При этом ¾ респондентов отметили, что в их поле зрения нет грантмейкеров, изъявляющих желание поддерживать «технологии». Редким исключением оказался фонд местного сообщества из Денвера – The Rose Community Foundation in Denver, обеспечивший школы планшетами, без которых некоторые ученики не могли перейти на дистанционное обучение. Технологическая ассоциация грантмейкеров (The Technology Association of Grantmakers) провела собственный опрос и выяснила, что сопротивление «цифровым» приоритетам, зачастую объясняется тем, что среди высшего руководства фондов, как правило, нет людей со специальными знаниями, а штатные сотрудники, отвечающие за соответствующее направление, в процессе принятия решений не участвуют. «Для доноров это новые горизонты, - поясняет глава ассоциации Шанталь Форстер (Chantal Forster). – Covid помог каждому из нас глубоко осознать, что выполнение социально значимых миссий зависит от современных технологий. И это осознание открывает перед фондами ‘окно возможностей’, которым они могут воспользоваться для запуска актуальных инициатив в максимально короткие сроки».

Источник: The Chronicle of Philanthropy (15 октября: Nonprofits Continue to Struggle With Technology)

IX. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

22) ФИЛАНТРОПИЗАЦИЯ ПОСРЕДСТВОМ ПРИВАТИЗАЦИИ – ПЕРСПЕКТИВНЫЙ ИСТОЧНИК СОЦИАЛЬНЫХ ФИНАНСОВ

Государственные учреждения по всему миру получают огромные средства в виде штрафов за нарушение законодательства, в качестве платы за добычу полезных ископаемых или доходов от продажи госпредприятий, проведения лотереи, эксплуатации земельных участков, зданий и т.д. Но куда потом деваются эти деньги, понятно далеко не всегда. Например, в феврале 2020 года банковский холдинг Wells Fargo публично заявил о намерении выплатить штрафы на общую сумму в 3 млрд долларов за некорректное взаимодействие с клиентами на протяжении 14 лет. Представители компании пояснили, что 500 млн будут выплачены инвесторам компании, а как сложится судьба основной суммы, не рассказали. И так происходит повсеместно. Есть ли возможность упорядочить финансовые потоки, и направить их «в мирное русло»? Лестер М. Саламон (Lester M. Salamon), профессор Университета Джонса Хопкинса (The Johns Hopkins University), утверждает, что выход из ситуации есть. Он предлагает обратить внимание на ФпП - *«филантропизацию посредством приватизации»* (Philanthropication thru Privatization) – которая означает «*деятельность по формированию благотворительных эндаументов за счет продажи государственных предприятий или получения доходов от управления активами, находящимися под контролем государства*». Исследование, проведенное в 2014 году, и последующие изыскания показали, что в процессе приватизационных сделок возникли такие известные и уважаемые организации, как немецкий Фонд Фольксвагена (The Volkswagen Foundation), бельгийский Фонд Короля Бодуэна (The King Baudauin Foundation) и целый ряд итальянских фондов «банковского происхождения». Сегодня численность ФпП-фондов составляет около 650. И у каждого из них своя история. Итальянские организации, например, были созданы в критической ситуации, когда Европейский союз настаивал на преобразовании 88 доверительных сберегательных банков в акционерные компании, чтобы впоследствии контролировать их деятельность. Но Италия приняла другое решение: акционерный капитал был полностью передан благотворительным подразделениям банков, которые начали работать по принципу фондов. Изучив практику 25 крупных учреждений, действующих в разных странах, эксперты пришли к выводу, что ФпП-фондам удалось создать модели добросовестного управления, которые опираются на принципы прозрачности и тщательно проработанные стратегии. Эти фонды вкладывают свои ресурсы в решение актуальных проблем, не отклоняясь от выполнения миссий, которые в свое время послужили главными аргументами в пользу их создания. Концепция ФпП доказала свою эффективность в разных условиях и, в том числе, в тех регионах, где благотворительные институты существуют в ограниченном количестве. ФпП формирует гарантированную выгоду для широкого круга стейкхолдеров - таких как государство, местные сообщества, инвесторы и гражданское общество; генерирует ресурсы для развития территорий; и открывает возможности для реализации инновационных подходов к решению проблем

в сфере здравоохранения, образования, экологии и развития социально-экономической инфраструктуры. Преимущества концепции очевидны, однако ФпП-фонды пока не стали повсеместным явлением. Чтобы ускорить распространение и освоение передовой практики, Центр исследований гражданского общества (The Center for Civil Society Studies), действующий на базе Университета Джонса Хопкинса, приступил к реализации проекта, в ходе которого в Центральной Азии, Восточной Европе, Африке, Латинской Америке и в США будут формироваться специальные местные комитеты, заинтересованные в изучении и освоении ФпП. Проект ставит перед собой поистине революционную цель: за 10 лет команда Центра рассчитывает создать десятки новых фондов, которые существенно изменят ландшафт благотворительности, и найдут общественным ресурсам наилучшее применение.

Источник: The Stanford Social Innovation Review

X. ИНИЦИАТИВЫ

23) ПАРТНЕРСТВО СИЛЬНЕЙШИХ: ИНФОРМАЦИЯ О ФИЛАНТРОПИИ НУЖНА ОБЩЕСТВУ

В разгар осени 2020 года международное агентство Associated Press, профильное издание НКО-сектора Chronicle of Philanthropy (США) и американское подразделение британского научного вестника Conversation объявили о намерении объединить усилия, чтобы лучше информировать общество о вкладе филантропических и благотворительных институтов в решение актуальных проблем современного мира. Для поддержки данной инициативы частный фонд Lilly Endowment выделил 3,6 млн долларов (в расчете на три года). Партнерские организации решили расширить штат независимых журналистов и публиковать для широкого круга читателей более значительный объем новостей, аналитических статей и других материалов, повествующих о жизни некоммерческого сообщества и возможностях участия в добрых делах. Три издания будут интенсивно обмениваться информацией, а их редакторы - обеспечивать высокое качество контента. Помимо этого, Chronicle of Philanthropy выступит в роли спонсора стипендиальной программы, которая будет ежегодно выявлять на местах самые сильные журналистские организации, и вовлекать их в работу по более глубокому и всестороннему освещению значимых событий некоммерческого сектора. «Настал момент, когда нужно рассказать о структуре мира филантропии. Фонды, частные доноры и НКО всех размеров являются ключевыми игроками движения за социальную справедливость, обеспечивают отклик на трудности, вызванные пандемией, и смогут сделать очень много в период выхода из кризиса… Но так уж сложилось, что сегодня местные НКО столкнулись с риском полного финансового коллапса… Поэтому очень важно, чтобы избиратели, политики и другие причастные субъекты, во-первых, успели вовремя осознать, что в условиях карантина, социальной дистанции и рецессии благотворительные организации остро нуждаются в реальной помощи, и, во-вторых, своевременно оказали необходимую

поддержку», - так объясняет актуальность инициативы редактор Chronicle of Philanthropy Стейси Палмер (Stacy Palmer). Вице президент Associated Press Брайан Каровиллано (Brian Carovillano) разделяет намерения коллег и отмечает, что благодаря активному сотрудничеству «информация о работе НКО в критический момент» станет доступна читателям в разных уголках планеты. Conversation, в свою очередь, готовит к выпуску целую серию статей, отражающих мнения исследователей, ученых и экспертов относительно влияния НКО на социально-экономические процессы и динамику общественного прогресса. А финансирующая сторона видит преимущество в продвижении своего приоритета, который заключается в «развитии разъяснительной журналистики (explanatory journalism), обеспечивающей читателей интересным, понятным и живым контентом». «Филантропия проявляет себя по-разному – начиная от негласных действий отдельных людей, движимых личными убеждениями, и заканчивая крупными грантами от крупных фондов, нацеленных на решение глобальных или местных проблем, - делится размышлениями президент Lilly Endowment Н. Клэй Роббинс (N. Clay Robbins). – Это многообещающее партнерство позволит раскрыть разные грани благотворительности, и наглядно показать, что общими усилиями можно сделать очень много».

Источник: The Chronicle of Philanthropy