Эволюция и Филантропия
Evolution & Philanthropy

Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 1 (87), март 2021 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, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

I.ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА *3*

1) Заслуги сектора НКО не отображаются на официальных радарах – что делать и кому **3**

2) Филантропия будущего: взгляд эксперта **4**

II. GR *5*

3) Критика и сомнения: Власть + НКО = Партнерство? **5**

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ *5*

4) Прозрачность НКО и качественные данные – путь к государственной поддержке **5**

IV. УПРАВЛЕНИЕ *6*

5) Профессиональное выгорание в НКО: как поддержать сотрудников **6**

6) Результаты опроса: кому больше платят в НКО? **7**

7) Добро пожаловать на борд: что должны знать члены некоммерческих Советов Директоров **8**

V. ФИНАНСЫ И ФАНДРАЙЗИНГ *9*

8) Все устали – что делать фандрайзеру? **9**

9) Жалобы и деятельность агентств – точки роста в отчетности фандрайзинга **10**

10) Истории успеха: правила деликатного соавторства **11**

11) Рекомендация ученых: не спешите благодарить донора **12**

VI. СОЦИАЛЬНЫЕ ФИНАНСЫ *12*

12) Что обсуждали на конференции по венчурной филантропии? **12**

13) Социальное предприятие: быть иль не быть? **13**

VII. ВОЛОНТЁРСТВО *14*

14) Виртуальное добровольчество: раскрытие потенциала в период пандемии **14**

VIII. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ *15*

15) «Модель общественного прогресса» от крупной корпорации **15**

IX. ГРАНТМЕЙКИНГ *16*

16) «Финансирование на доверии» - шаг к лучшим результатам **16**

17) Новый доклад: как развивать сообщества **17**

IX. IT *17*

18) О жизни НКО в 2021 году: актуальные направления цифрового маркетинга **17**

19) Укрепление и перестройка Третьего сектора с помощью «цифры» **18**

I.ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) ЗАСЛУГИ СЕКТОРА НКО НЕ ОТОБРАЖАЮТСЯ НА ОФИЦИАЛЬНЫХ РАДАРАХ – ЧТО ДЕЛАТЬ И КОМУ

Кризис коронавируса стал для Третьего сектора настоящей проверкой на прочность и высветил его «хрупкие зоны». По мнению британских экспертов, к таковым относятся «недостаточное освоение цифровых технологий» (актуальность которых резко возросла) и «встречный дефицит необходимых компетенций» (с которым столкнулись как благополучатели, так и сотрудники НКО). Ведущий экономист Банка Англии (The Bank of England) и учредитель агентства Pro Bono Economics Энди Холдейн (Andy Haldane) также отметил, что в период пандемии в стране наблюдался рост безработицы, а в социальном секторе этот процесс сопровождался повсеместным снижением заработной платы. Эти тенденции крайне нежелательны, поскольку именно сейчас деятельность НКО особенно актуальна: в ходе одного из последних опросов (ноябрь 2020 г.) 3/4 организаций сообщили о том, что спрос на их услуги возрос более чем на 25%. Граждане продолжают переводить пожертвования, однако другие источники финансирования становятся менее доступными, а финансовые учреждения сектора утрачивают стабильность. По самым скромным подсчетам в течение года НКО недополучили около 10 млрд фунтов стерлингов. Низкая финансовая и технологическая «сопротивляемость» сектора также объясняется недостаточным вниманием к «измерению социального эффекта» (impact measurement), призванного генерировать информацию о полезности услуг и вкладе НКО в экономику страны. В настоящий момент заслуги сектора (по большей части) не отображаются на официальных радарах, не находят выражения в статистических данных, и остаются незримыми для участников нормотворческого процесса. По экспертной оценке Холдейна, создаваемая сектором социальная ценность эквивалентна 200 млрд фунтов, или 10% от валового внутреннего продукта (ВВП), а национальная статистка фиксирует всего 1%. «Столь заметный разброс показателей говорит о том, что благотворительный сектор столкнулся с серьезными трудностями, и ему пора пересмотреть свою роль и механизмы участия в формировании социального капитала», - так обозначил свою позицию глава Национального совета добровольных объединений (NCVO - The National Council for Voluntary Organizations) Карл Уальдинг (Karl Wilding). Он считает, что для создания «сектора новой формации» нужны другие подходы к финансированию и надежные партнерские связи. Однако доноры встречных намерений пока не демонстрируют – потому что «содействие сотрудничеству» не дает быстрых и ярких результатов, которые можно было бы показать обществу «прямо сейчас». При этом в самом Третьем секторе тоже существует некоторое противостояние между «организованной благотворительностью» и «группами взаимопомощи» (mutual aid groups), которые отрицают значение инфраструктуры и нередко утверждают, что в условиях самоизоляции и распространения Covid-19 их деятельность оказалась самой востребованной. Прислушиваясь к таким разговорам, государственные структуры не стремятся к развитию партнерских связей, но зато очень быстро «маркетизируют» уникальные услуги НКО. Изучив исторические факты, исследователь Нортумбрийского университета (the University of Northumbria) Айрин Хардилл (Irene Hardill) метко подметила, что начиная с 1940-х годов между НКО и государством складывались вполне продуктивные добрые отношения, которые можно было назвать «прагматическим партнерством» (pragmatic partnership), нацеленным на получение конкретных результатов. Но с появлением спорного политического проекта «Большое общество» (The Big Society project; 2010 г.) взаимодействие приобрело черты «антагонистической коллаборации» (antagonistic collaboration), заводящей в тупик любые полезные начинания. Тем не менее, участники экспертной дискуссии все же предположили, что кризисные явления в экономике и политике - вызванные либо усиленные пандемией – способны положить конец ненужным дебатам и активизировать сотрудничество в интересах общества. Однако дальнейшие перспективы будут зависеть от двух важных обстоятельств: от наличия единства внутри самого сектора, и от готовности правительства к последовательному конструктивному диалогу.

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

2) ФИЛАНТРОПИЯ БУДУЩЕГО: ВЗГЛЯД ЭКСПЕРТА

В ходе конференции, проведенной в декабре 2020 года по инициативе бразильской ассоциации GIFE (Group of Institutes, Foundations and Enterprises), лидеры фондов из разных стран поделились своими представлениями о грядущих днях филантропии. Главный редактор журнала «Альянс» (Alliance magazine; США) и экс-директор семейного Фонда Пирсов (The Pears Foundation) Чарльз Кидан (Charles Keidan) проявил к этой панельной дискуссии особый интерес и предложил вниманию коллег пять «идей для воплощения», без которых, по его мнению, образ будущего окажется «несовершенным»:

1. *Повсеместное изменение инвестиционной политики фондов.* Основная часть филантропического капитала (примерно 1,5 трлн долларов) существует в виде «эндаументов» (endowments), которыми наемные брокеры «играют» на финансовых рынках. Главное упущение заключается в том, что эта активность очень часто не соответствует, либо даже противоречит миссиям и целям фондов. Поэтому очень важно, чтобы в будущем все решения, касающиеся рыночной судьбы целевых капиталов, были логично и публично обоснованы.
2. *Глубокое понимание и неукоснительное соблюдение принципа «недискриминации» (diversity).* Данный принцип должен определять не только круг получателей финансовой помощи, но и внутренние политики фондов, касающиеся рекрутинга топ-менеджеров и членов высших руководящих органов. Нужно стремиться к тому, чтобы в советах директоров филантропических институтов (СД) были гармонично представлены люди разного возраста, пола, расы, социального статуса, уровня образования и т.д. Некоторый прогресс уже наметился, но еще совсем недавно (в 2018 году) руководящие должности в крупных немецких фондах доставались женщинам лишь в одном из 35 случаев. А когда речь заходит о распоряжении крупными финансовыми пулами, особое значение приобретает количественный состав СД. Например, Фонд Билла и Мелинды Гейтс (The Bill & Melina Gates Foundation) ежегодно распределяет более 4 млрд долларов, но его активами управляют всего три человека – Билл Гейтс, Мелинда Гейтс и Уоррен Баффет (Warren Buffett). Да, это их личные богатства, однако с точки зрения социальной справедливости, общество должно влиять на распределение крупных сумм более активно.
3. *Поддержка общественных движений (ОД).* По данным агентства Candid, в настоящий момент ОД получают не более 0,5% от общего объема благотворительных ресурсов. Такое положение дел объясняется тем, что ОД нередко выражают взгляды или позиции отдельных политических деятелей. С этим не поспоришь, но верно и то, что их появление зачастую является реакцией на самые неотложные и острые проблемы общества. Финансировать подобные инициативы, безусловно, рискованно, но если филантропия хочет быть «на пике событий», то с рисками придется смириться.
4. *Постоянная поддержка основной деятельности (core funding*). Многие НКО вполне обоснованно мечтают о том, чтобы многолетнее финансирование (с минимумом ограничивающих условий) стало нормой жизни, а отказ от подобной практики – исключением из правил. Также немаловажно, чтобы на пути к подобным переменам происходила тотальная «демократизация», означающая, что благополучатели не только «предоставляют обратную связь», но и активно участвуют в управлении фондом (в составе СД).
5. *Правдивое разъяснение роли фондов на общественной арене.* В силу того, что филантропия в значительной мере остается «частной» и не совсем прозрачной сферой жизни, нужно стремиться к тому, чтобы инфраструктура ее коммуникаций опиралась на компетентную журналистику и умение СМИ задавать и обсуждать «неудобные» вопросы. Сегодня такая инфраструктура на 80% сконцентрирована в США, и это значит, что многим американским донорам следует направить часть ресурсов на поддержку медийных проектов в других странах.

По мнению делегатов конференции, на данном этапе лишь немногие фонды могут смело сказать, что все озвученные идеи уже нашли воплощение в их практике. При этом также очевидно, что деятельность государственных и рыночных структур тоже далека от идеала. Видимо настало время, когда всем участникам социальных преобразований стоит присмотреться к своим недостаткам, подумать о том, как их исправить, и приблизить благополучное будущее коллективными усилиями.

Источники: Alliance magazine

II. GR

3) КРИТИКА И СОМНЕНИЯ: ВЛАСТЬ + НКО = ПАРТНЕРСТВО?

В ходе заседания Комиссии по делам гражданского общества, созданной при поддержке Благотворительного семейного фонда Лоу (The Law Family Commission on Civil Society), глава британского теневого кабинета министров Рэйчел Ривз (Rachel Reeves) заявила о том, что отныне взаимоотношения между Третьим сектором и правительством должны строиться по принципу «партнерства равных» («a partnership of equals»). Только при таких условиях гражданское общество (ГО) сможет внести максимальный вклад в процессы социальных преобразований. А чтобы понять, что именно нужно сделать для полного раскрытия потенциала ГО, Комиссия на протяжении двух лет будет активно заниматься исследовательской работой. Но что касается ключевых задач, которыми власть должна озаботиться прямо сейчас, то они уже в целом ясны. В частности, коллапс фандрайзинга в разгар пандемии и недостаточная финансовая поддержка со стороны государства привели к тому, что многие НКО оказались на грани закрытия именно в тот момент, когда спрос на их услуги резко возрос. Это означает, что институты ГО нуждаются в повторной финансовой помощи, которую должна предоставить государственная казна в экстренном порядке. И еще настало время отменить положения Закона о лоббировании (The Lobbying Act), которые жестко ограничивают независимость гражданских объединений, созданных для того, чтобы голос народа был услышан. Руководитель информационно-аналитического агентства «Справочник социальных изменений» (The Directory of Social Change) Дебра Олкок Тайлер (Debra Allcock Tyler) утверждает, что в настоящий момент взаимоотношения между НКО и Уайтхоллом крайне непродуктивны: «В последнее время мы часто слышим от представителей власти и некоторых комментаторов, что сектор работает как-то не так… что мы недостаточно профессиональны, не очень эффективны, и порядка нам тоже не хватает… Но мы, тем не менее - экосистема, которая на протяжении многих лет компенсирует последствия рыночных дефолтов и латает дыры в бюджете». Это мнение полностью разделяет глава NCVO Карл Уальдинг (Karl Wilding), которого тоже задели слова чиновников, заявивших о том, что в период кризиса «сектор продемонстрировал свою бесполезность». Подобные высказывания говорят о том, что в ближайшем будущем помощи от правительства можно и не дождаться. Многочисленные доклады и материалы, повествующие об отрицательном воздействии коронавирусного кризиса и рецессии на состояние дел в секторе, по всей видимости, политиков не впечатлили. Поэтому лидерам НКО следует провести со своими советами директоров (в которых нарастают панические настроения) вдохновляющие беседы. Членам высших руководящих органов необходимо объяснить, что временные финансовые трудности – это не крушение последних надежд. Если не будет денежных поступлений, то будет слияние с другой организацией или иная оптимизация процессов. «Полезный эффект пандемии должен выражаться в глубоком осознании простого факта: деньги - всего лишь ‘средство оказания помощи’, а не главная цель. Точкой отсчета в работе любой НКО должно быть ‘служение обществу’, - говорит Олкок Тайлер. – И если вы полностью сконцентрировались на ‘повышении доходов’, то это явно не та стратегическая задача, которую должна решать благотворительная организация в течение своей жизни».

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

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

4) ПРОЗРАЧНОСТЬ НКО И КАЧЕСТВЕННЫЕ ДАННЫЕ – ПУТЬ К ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКЕ

На закате 2020 года в Соединенном Королевстве прошла череда событий, в ходе которых политики и эксперты Третьего сектора обсудили трудности и перспективы взаимодействия НКО с правительственными учреждениями. В частности, в своем выступлении на конференции, организованной консалтинговым агентством NPC (The New Philanthropy Capital/«Капитал для

новой филантропии»), министр по делам гражданского общества Баронесса Бэрран (Baroness Barran) выступила в защиту власти, отметив, что за сбор и доступность сведений об использовании бюджетных средств несут «моральную ответственность» обе стороны. И что касается публикации данных о предоставленных грантах, то эта работа проводится в сотрудничестве с командой открытого ресурса 360 Giving уже на протяжении нескольких лет. Можно согласиться с тем, что операторы грантовых программ порой требуют от НКО слишком много информации, и тем самым создают большие трудности многим соискателям (прежде всего – малым НКО), но проблема недостаточной прозрачности сектора обсуждается уже давно. Она в полной мере раскрылась во время пандемии, когда поддержку от государства без особого труда получили именно те сегменты благотворительного сектора, которые взяли себе за правило постоянно генерировать и публиковать данные о своей деятельности, результатах и достижениях. Баронесса подчеркнула, что бюджетные средства необходимо направлять туда, где они дают максимальный эффект. Она также поведала о том, что первый транш экстренной финансовой помощи в размере 200 млн фунтов стерлингов (утвержденный в апреле 2020 года) распределен почти полностью. Но с какой скоростью эти деньги добирались до адресатов, сказать сложно: в некоторых случаях процесс затянулся на полгода. Национальный фонд лотереи (NLCF - The National Lottery Community Fund) старался действовать оперативно, но с объемом работы видимо не справился. Со вторым пакетом внеплановой поддержки (85 млн фунтов) - которую Департамент цифрового развития, культуры, СМИ и спорта (DCMS) должен был передать фондам на условиях софинансирования - тоже возникли некоторые трудности: общая сумма запросов, поступивших от фондов, составила 170 млн фунтов, что в два раза превысило объем доступных средств. Многих лидеров Третьего сектора подобные разъяснения не очень впечатляют, и они утверждают, что госструктуры и организаторы тендеров очень часто запрашивают дополнительную информацию, чтобы затянуть процедуру принятия решений. А директор NPC Дэн Корри (Dan Corry) считает, что правительство до сих пор не знает, как на самом деле выглядит гражданское общество: «Они видят в нас тех, кто подгоняет грузовики с волонтерами, которые готовы трудиться бесплатно… Да, экстренная помощь была весомой, с этом стоит согласиться, но также очевидно, что этими деньгами они [госструктуры] пытались удовлетворить те потребности, на которые не смогли ответить самостоятельно…». Эксперты также отмечают, что сектор видит свои недостатки и делает все возможное для усиления прозрачности. Корпоративный фонд LBFEW (The Lloyds Bank Foundation for England and Wales), в частности, недавно поддержал создание хаба, который обеспечит интеграцию, обработку и управление данными малых НКО (Small Charities Data hub). Новый ресурс будет аккумулировать и агрегировать данные, поступающие из множества разных источников, и поможет некоммерческому сообществу доводить до сведения организаторов тендеров и законодателей достоверную информацию. В реализацию проекта активно включились инфраструктурные объединения – такие как Коалиция малых НКО (The Small Charities Coalition) и Национальный совет добровольных объединений (NCVO), а также информационно-аналитические агентства и финансовые институты. «Небольшие НКО, пережившие очень сложный год, часто слышат нарекания относительно качества данных, и нуждаются в технологической помощи», - так обозначил ключевую идею проекта Пол Стритс (Paul Streets), исполнительный директор фонда LBFEW. По мнению его коллег и единомышленников, появление хаба дает надежду на то, что в планах правительства по выводу страны из рецессии будут фигурировать не только самые продвинутые НКО, но и другие представители сектора - которые работают «на местах», и выполняют для общества важную работу.
Источники: Civil Society Media Ltd(1), Civil Society Media Ltd(2)

IV. УПРАВЛЕНИЕ

5) ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ В НКО: КАК ПОДДЕРЖАТЬ СОТРУДНИКОВ

О профессиональном выгорании (ПВ) впервые заговорили в 1970-х годах, когда ошибки авиадиспетчеров повлекли за собой серию катастроф. ВОЗ определила данное явление как «результат хронического стресса на рабочем месте», а исследования показали, что речь идет о фундаментальной системной проблеме, которая, как правило, затрагивает многих членов коллектива (независимо от их опыта и предварительной подготовки) и в индивидуальном порядке не решается. [ПВ не следует путать с депрессией, тревожностью или снижением способности к сопереживанию.] На сотрудников отрицательно влияют переработки, некомфортная обстановка, некорректный стиль общения, неясность

подходов к принятию решений и отсутствие «высокой цели». Иными словами, ПВ формируется в неблагоприятном внутреннем микроклимате, и люди не могут предвидеть, как он отразится на их состоянии в будущем. Образно выражаясь, «огурцы не виноваты, что их помещают в некачественный маринад». Отсюда следует, что положение дел можно исправить только на организационном уровне. При этом такие меры, как оплата «успокаивающих» занятий (чаще всего это йога) или пропаганда медитативных практик, работодателей не спасут. В 2019 году Гарвардская медицинская школа (The Harvard Medical School) опубликовала статью, которая разъяснила, что подобные «программы благополучия» никак не влияют на общее состояние здоровья сотрудников, качество сна, подходы к питанию, производительность труда и текучесть кадров. Если учесть, что на излечение организации от ПВ в среднем уходит от 14 месяцев до двух лет, то «ранее вмешательство» может оказаться самым лучшим решением. Оно начинается со сбора информации для последующей диагностики, анализа данных и формирования агрегированных показателей. Основываясь на опыте работы с организациями, которые в 2020 году действовали в зонах повышенного стресса (пандемия, ураган «Лора»), специалисты Стэнфордской школы бизнеса (The Stanford Business School; США) подготовили для НКО небольшую памятку по профилактике ПВ:

Факторы, влияющие на степень профессионального выгорания:

- *на индивидуальном уровне*: **сложности в личной жизни, особенности характера (например, «перфекционизм», чрезмерное стремление к положительному результату), отсутствие или наличие поддержки со стороны коллег, способность управлять эмоциями**
- *на командном уровне*: **количество людей, степень открытости и готовности к сотрудничеству**
- *на организационном уровне*: **степень прозрачности, склонность руководства к замалчиванию проблем, внутренняя структура, система поощрений и социальный пакет**

- *Следите за поведением менеджеров*. Исследования показали, что плохие отношения между начальником и подчиненным порождают текучесть кадров в 75% случаев.
- *Стремитесь к тому, чтобы кадровая политика была справедливой и прозрачной*. Работники должны видеть перспективы и чувствовать себя защищенными. Если люди, проявляющие агрессию или другие отрицательные качества, успешно продвигаются по службе, то другие сотрудники быстро утрачивают мотивацию к какому-либо росту и развитию.
- *Поддерживайте людей, создающих творческую атмосферу*. «Работники, обладающие качествами лидеров и вдохновляющие коллег на совместный поиск новых идей» (health intrapreneurs), формируют в коллективе «здоровый дух» и способствуют появлению социальных инноваций.

Правильные вопросы для диагностики:

- **Считаете ли вы, что мир полон возможностей?**
- **Чувствуете ли вы, что у вас есть определенная свобода действий и право голоса в команде?**
- **Можете ли вы назвать сложившуюся систему поощрений справедливой и прозрачной?**

- *Укрепляйте команды, ориентируясь на четыре признака жизнеспособности.* Разрабатывая планы культурных трансформаций, сопоставьте текущее состояние проектных групп (или коллективов подразделений) с «параметрами эталонной команды», которые на практике проявляются следующим образом: (1) члены команды имеют отчетливое представление о цели, сильных сторонах и ценностях организации; (2) лидер группы обладает достаточной «автономией» и получает своевременную поддержку от руководства; (3) нагрузка равномерно распределяется между всеми работниками, а время для отдыха является достаточным; и (4) в команде царит дух единства, взаимопонимания и сотрудничества.

Эксперты считают, что практическое выполнение этих рекомендаций поможет некоммерческим организациям укрепить культуру партнерства и творчества, сохранить ценные кадры и заложить фундамент для успешной работы в долгосрочной перспективе.

Источники: The Stanford Social Innovation Review

6) РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА: КОМУ БОЛЬШЕ ПЛАТЯТ В НКО?

Ассоциация руководителей добровольных объединений (ACEVO - The Association of Chief Executives of Voluntary Organisations) провела ежегодный опрос, котором приняли участие 476 руководителей больших и малых НКО (действующих в Англии, Уэльсе, Северной Ирландии и Шотландии) и подготовила очередной доклад «Оплата труда и равенство – 2020» (Pay and Equalities 2020). В документе говорится о том, что медианный размер

зарплаты директора НКО, достигший в 2020 году 55 993 фунтов стерлингов, оказался самым высоким за период с 2013 года, но, тем не менее, не превысил показателя благополучного 2007 года (57 640 фунтов). Авторы документа также отметили, что за последние 15 лет в управленческой практике и кадровой политике благотворительных организаций произошли некоторые положительные изменения, но, наряду с этим, по целому ряду важных параметров наблюдался полный застой. Выяснилось, что крупные НКО (с годовыми доходами от 2,5 млн фунтов и выше) чаще всего возглавляли мужчины, а небольшие учреждения (менее 1 млн фунтов) – женщины (59%). А в самых солидных институтах Третьего сектора (с бюджетами более 5 млн фунтов) женщины занимали директорские кресла лишь в 15% случаев. Можно сказать, что реализация принципа «недискриминации» (diversity) вообще оставляла желать лучшего. Среди опрошенных лидеров НКО всего лишь 23% были в полной мере удовлетворены «разнообразием» состава своих советов директоров (СД), и этот показатель оказался чуть ниже, чем в 2018 году (24%). А что касается представителей черных, азиатских и других этнических сообществ, то для них руководящие должности были очень большой редкостью. Помимо этого, эксперты изучили способы поощрения сотрудников НКО и обнаружили, что официальные благодарности получили от своих топ-менеджеров не более 32% работников (хотя даже в далеком 2005-ом ситуация была немного лучше – 34%). Команда ACEVO также считает, что СД должны больше заботиться о директорах НКО, которые в период пандемии работают с повышенной нагрузкой. Признание заслуг со стороны руководства имеет для лидеров большое мотивационное значение, но ценность такого внимания осознают всего лишь 54% СД. «В 2020 году директора многих НКО столкнулись с новыми профессиональными и личными вызовами, которые потребовали от них достойного ответа и стойкости… Эти люди хотят знать том, что СД ценят их управленческие качества и вклад в общее дело…» - так объяснила суть изысканий глава ACEVO Вики Браунинг (Vicky Browning). Оценивая значение проделанной работы, она выразила надежду на то, что результаты опроса помогут благотворительным организациям увидеть свои упущения и скорректировать внутренние процессы.

Источники: Civil Society Media Ltd

7) ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ НА БОРД: ЧТО ДОЛЖНЫ ЗНАТЬ ЧЛЕНЫ НЕКОММЕРЧЕСКИХ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ

В настоящий момент в руководящих органах британских НКО имеется примерно 100 000 вакантных мест, ожидающих отклика от людей, готовых посвятить себя общественному служению. Чтобы восполнить этот кадровый дефицит, агентство управленческого консалтинга Getting on Board подготовило бесплатное практическое пособие, которое подробно рассказывает о том, как войти в состав некоммерческого совета директоров (СД) и применить свои знания и опыт с максимальной пользой для общества. Универсального подхода к освоению подобной деятельности не существует - поскольку каждая НКО по-своему уникальна - однако некоторые закономерности все же наблюдаются. Обычно НКО приглашают в свои советы от 5 до 12 человек, которые, затем, работают от 2 до 5 лет. При этом наличие высшего образования или ученой степени, не являются главными критериями. Жизненный опыт и глубокое понимание местного контекста иногда бывают намного важнее. СД, как минимум, обязаны (а) контролировать соблюдение законодательства и - если что-то идет не так - «объясняться» с разными инстанциями; (б) следить за тем, чтобы деятельность НКО соответствовала заявленным целям; и (в) обеспечивать эффективное использование ресурсов, направляя их на создание благ и/или преимуществ для целевых аудиторий. Документ содержит подробные инструкции и разъясняет многие нюансы поэтапного вхождения в должность. Однако эксперты предупреждают, что данное пособие следует изучать вместе с Управленческим кодексом благотворительных организаций (The Charity Governance Code), в котором изложены основные принципы образцовой руководящей практики в Третьем секторе. Кодекс не менялся на протяжении трех лет (с 2017 г.), но жизнь расставляет новые акценты, и в 2020 году – по итогам консультаций с более 800 НКО – было составлено более четкое описание принципов «добросовестности» (Integrity) и «недискриминации, инклюзии и равенства» (EDI - Equality, Diversity and Inclusion). Основаниями для внесения поправок также послужили результаты исследования (Ecclesiastical, август 2020 г.), свидетельствующие о том, что в 35% случаев составы СД не отражают особенностей, характерных для целевых аудиторий и сообществ, с которыми взаимодействуют организации. Одним из самых «дисгармоничных»

параметров оказался возраст, т.к. более 1/3 НКО сообщили о том, что в их СД необходимо привлечь больше молодых людей. И еще один, более ранний опрос, проведенный по заказу Комиссии по делам благотворительности (The Charity Commission), показал, что 92% членов СД – белые граждане, а представители «африканских, азиатских и других национальных меньшинств» (BAME - Black, Asian and minority ethnic) составляют всего 8%. Чтобы «сбалансировать» ситуацию и ответить на вопрос «что делать?», эксперты и консультанты, вовлеченные в доработку Кодекса, посоветовали советам директоров НКО выполнить несколько пошаговых рекомендаций:

- оценить культуру, внутренние системы и общий контекст, в котором работает организация;
- обозначить цели и составить планы действий, направленные на решение выявленных проблем или устранение «слабых мест» (можно предусмотреть обучающие мероприятия, дискуссии по теме EDI, освоение новых подходов к рекрутингу членов СД и т.д.);
- регулярно проводить самостоятельную оценку работы СД и корректировать деятельность с учетом полученных выводов;
- публиковать информацию о прогрессе в достижении обозначенных целей (трудности, уроки, перспективы).

Эти действия помогут воплотить принцип добросовестности, который касается не только профессионального управления финансами и активами НКО, но также означает, что любой человек – сотрудник, волонтер, партнер или благополучатель – может быть уверен в том, что, организация относится к его/ее правам, интересам и ожиданиям с должным уважением. Это та информация, которую необходимо знать как новичкам, так и более опытным членам СД.

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

V. ФИНАНСЫ И ФАНДРАЙЗИНГ

8) ВСЕ УСТАЛИ – ЧТО ДЕЛАТЬ ФАНДРАЙЗЕРУ?

Жизнь общества начала претерпевать существенные изменения задолго до финансовых кризисов, политических коллапсов, расовых беспорядков и пандемии коронавируса. Но если раньше фандрайзеры лишь «чувствовали», что работать надо как-то по-другому, то прошедший год показал, что перемены неизбежны, и от них уже никуда не уйти. Об этом говорит целый ряд тенденций:

- *Усталость благотворителей*. Американские эксперты отмечают, что несмотря на все трудности, люди продолжают поддерживать добрые дела. По прогнозам на 2021 год, граждане США будут каждый день (!) жертвовать около 1 млрд долларов. Однако доноры уже устали от разного рода призывов – электронных и печатных, а также от того, что НКО зачастую не фиксируют их пожертвования и не могут предоставить корректную историю благотворительных взносов. Если бы НКО присмотрелись к работе коммерческих платформ, то поняли бы, что успех этих ресурсов зиждется на предельном внимании к запросам потребителей. Мосты налаживаются таким образом, чтобы клиенты хотели вернуться. Этому надо учиться…
- *Усталость фандрайзеров*. Специалисты по развитию, в свою очередь, устали от необходимости бесконечно генерировать обращения и постоянно просить деньги, не имея времени и сил на построение с донорами более глубоких отношений. Согласно исследованию, проведенному в прошлом году изданием Chronicle of Philanthropy (США), более половины топ-менеджеров, возглавляющих в НКО отделы развития, в течение ближайших двух лет намерены поменять род занятий. При этом проблема профессионального выгорания[1]

[1] **Подробнее об этом читайте в статье «**Профессиональное выгорание в НКО: как поддержать сотрудников**».**

затрагивает не только фандрайзеров, но также добровольцев и членов советов директоров (СД), от которых НКО все время ждут помощи и содействия в вопросах привлечения ресурсов.

- *Всеобщая усталость аудитории*. Поток отрытых писем, петиций и публичных обязательств, под которыми надо бы подписаться, в последние годы стал настолько плотным, что на звонки, приглашения и сообщения уже мало кто реагирует. Даже члены некоммерческих СД перестали подтверждать получение информации. Ежедневно обнаруживая более сотни писем, люди просто не успевают на них отвечать. А миллионы НКО, включившиеся в эксплуатацию бесплатных ресурсов всемирной паутины, в итоге не получают желаемых результатов.

На первый взгляд, картина безрадостная, но, как утверждают знатоки, «еще не конец света». Существуют решения, стратегии и тактики, позволяющие справиться с разными видами усталости. Глава консалтинговой организации GoodWorks Group (США) Дэниел Мансур (Daniel Mansoor), рекомендует обратить особое внимание на «сторителлинг» (storytelling) - создание живых, наполненных эмоциями и смыслом «рассказов» о жизни НКО, ее инициативах и благополучателях. Доноры обязательно найдут в них что-то важное и созвучное их собственным убеждениям и взглядам. Также стоит присмотреться к технологиям, которые позволяют генерировать достоверные данные для прогнозов и проектов, либо информировать стейкхолдеров о результатах и достижениях, оперируя точными сведениями о спасенных жизнях, количестве детей, получивших качественное образование, о людях, избежавших голода и нищеты и т.д. Примеров работы фандрайзеров с опорой на цифровые технологии, искусственный интеллект и партнерские практики с каждым днем становится все больше. Это значит, что НКО уже могут учиться на опыте друг друга, не забывая следить за достижениями бизнеса[2]. Помимо этого, можно воспользоваться «находками» поведенческой экономики и психологии, которые помогут избавиться от раздражающего стиля общения и сделать фандрайзинг более эффективным[3]. Некоторые методики и техники требуют значительных финансовых вливаний и мобилизации внутренних ресурсов, но эти инвестиции обязательно оправдают себя в будущем.

Источники: Candid.Learning

9) ЖАЛОБЫ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ АГЕНТСТВ – ТОЧКИ РОСТА В ОТЧЕТНОСТИ ФАНДРАЙЗИНГА

Согласно британскому «Закону о благотворительной деятельности» (в ред. 2016 г.) [The Charities Act 2016], разделы годовых отчетов НКО, посвященные фандрайзингу, должны включать информацию об организационно-правовой форме НКО (ОПФ) и ее режиме налогообложения; о мониторинге фандрайзинговой активности третьих сторон, действующих по поручению НКО; а также о количестве поступивших жалоб и способах защиты интересов людей, которые испытали неудобства или пострадали от деятельности по привлечению ресурсов. Данные требования распространяются на организации с доходами свыше 1 млн фунтов стерлингов и действуют уже два года. Регулятор фандрайзинга (FR - The Fundraising Regulator) проанализировал 187 отчетов НКО (охватив примерно 10% от своей членской базы) и убедился в том, что «раздел о практике сбора средств» действительно присутствует в 81% документов, но в большинстве случаев выглядит номинально: все необходимые сведения сообщили только 20% изученных НКО (1/5 часть выборки). О своих ОПФ и налоговых режимах рассказали всего лишь 67% организаций, о жалобах – 59%, о контроле за деятельностью привлеченных маркетинговых агентств - 41%, и о реакции на тревожные сигналы – не более 40%. В предыдущем году похожая аналитическая работа проводилась по другой методике, и данные по отдельным позициям сопоставить не удалось. Тем не менее, стало очевидно, что «отчетов со специальным разделом» стало намного больше – их число выросло с 60% до 81%. Глава FR Джеральд Оппенгейм (Gerald Oppenheim) воспринял этот факт как «положительный знак» и призвал НКО активнее демонстрировать свою прозрачность: «Руководителям организаций и членам советов директоров следует пользоваться нашим руководством не только потому, что этого требует закон, но, прежде всего,

[2] Подробнее об этом читайте в статьях «Фандрайзинг: пять тенденций - 2021», «Регуманизация фандрайзинга с помощью искусственного интеллекта» и «Оптимальные условия членства в НКО – источник постоянных доходов», вошедших в предыдущий выпуск Дайджеста № 86 (3), 2020.

[3] О практическом значении выводов поведенческой экономики упоминается в статье «Оптимальные условия членства в НКО – источник постоянных доходов» (Дайджест № 86 (3), 2020).

потому, что сторонники НКО должны иметь о фандрайзинге полное представление». В 2020 году руководство по отчетности о практике сбора средств не корректировалось и не менялось - чтобы организации смогли адаптироваться к новым требованиям без лишних эмоций. Однако пандемия показала, что поправок не избежать. В прошлом году в FR поступило несколько гневных сообщений о попытках фандрайзинга в публичных местах. Таких сигналов было немного, но проигнорировать их уже не нельзя. Специалисты FR и Аккредитованного института фандрайзинга (The Chartered Institute of Fundraising; ранее IoF) должны проработать этот вопрос более обстоятельно. Помимо этого, эксперты решили более четко обозначить правила проведения «местных мероприятий» (community events) и «критерии корректных обращений за помощью». В ближайшем будущем все предполагаемые обновления будут направлены членам правительства для согласования и внедрения.

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

10) ИСТОРИИ УСПЕХА: ПРАВИЛА ДЕЛИКАТНОГО СОАВТОРСТВА

Размышляя о сути «историй успеха» и первоисточниках этой «впечатляющей информации для доноров», американский консультант по вопросам равенства Дебра Джнекинс (Debra Jenkins) вспомнила о своем первом волонтерском опыте. Она обратила внимание, что содержание статей (например, публикаций в журнале, который обычно читали сторонники НКО) разительно отличалось от того, что благополучатели рассказывали в ходе интервью. С подачи фандрайзеров волевые люди, преодолевшие серьезные жизненные трудности, становились слабыми личностями, не способными действовать без поддержки НКО. В результате «легких манипуляций» с оригинальным контентом на передний план выдвигались бесконечные проблемы, которые успешно устранялись благодаря вмешательству организации. Увидев такую несправедливость, Дебра занялась историями сама, но прежде решила, что подлинными авторами будут получатели услуг, а ей в этом процессе будет отведена роль посредника. Оценивая «уроки», извлеченные из своего давнего опыта, эксперт признала их безусловную ценность, и с большим сожалением отметила, что некорректное обращение с чужой информацией - пусть даже во имя привлечения ресурсов для добрых дел - до сих пор остается повсеместной практикой. Чтобы повлиять на ситуацию, г-жа Дженкинс предложила тем, кто отвечает за подготовку историй, ориентироваться на четкие принципы, представленные в виде «торжественных обещаний»:

- *Никогда не претендовать на роль автора.* Тот, кто собирает сведения, должен быть внимательным и беспристрастным слушателем.
- *Не выставлять рассказчиков «пострадавшими» или «не такими, как все».* Драматичные сюжеты очень волнуют потенциальных доноров, но это не является основанием для преувеличений или вольного толкования фактов.
- *Выступая от имени благополучателей, не подменять их мысли собственными интерпретациями*. Задача представителя – создать доверительную атмосферу и комфортные условия, при которых люди расскажут «о самом главном» своими словами.
- *Не делать «одолжений» и принимать информацию с благодарностью*. Выражая признательность за откровенную беседу и готовность «поведать о себе» широкой публике, соавтор строит доброжелательные отношения с людьми, ради которых работает НКО.
- *Писать истории с максимальной смысловой близостью к оригиналу.* Голос рассказчика должен звучать очень четко, даже если информация требует обработки.

Поучительная африканская пословица гласит: «Пока львы не обзаведутся собственными историками, история охоты будет восхвалять охотников». Если через эту призму взглянуть на подготовку историй о людях (в виде текстов, видеороликов или фотоматериалов), то можно смело сказать, что они не должны прославлять НКО или ее сотрудников. Безусловно, написать интересный рассказ, сохранив при этом уникальность первоисточника и не подгоняя факты под шаблон, достаточно сложно. Однако практика показывает, что яркие и по-настоящему жизненные истории очень нравятся донорам и привлекают на орбиту НКО новых сторонников.

Источники: Bloomerang

11) РЕКОМЕНДАЦИЯ УЧЕНЫХ: НЕ СПЕШИТЕ БЛАГОДАРИТЬ ДОНОРА

Принято считать, что публичная благодарность за пожертвования усиливает стремление доноров к добрым делам, однако оказалось, что на многих людей чрезмерная открытость действует противоположным образом. Серия исследований, проведенных специалистами европейских бизнес-школ, показала, что готовность к «благотворительности с публичным резонансом» зависит от «потребности индивида в социальном одобрении» (NSA - need for social approval). Первый раунд работы по изучению «феномена щедрости» состоялся в рамках опроса, посвященного спортивным привычкам французских пользователей сети Фейсбук. В качестве вознаграждения за участие респонденты получили по 5 евро, которые можно было оставить себе, либо перечислить на счет некоммерческой организации. А в анкету были встроены вопросы для оценки NSA по шкале Лайкерта (Likert-type scale). С помощью данного инструмента определялась степень согласия или несогласия с утверждениями, включенными в опрос с целью изучения аудитории по таким параметрам, как конформность (усвоение индивидом групповых норм, привычек и ценностей), локус контроля (соотнесение личных успехов и неудач с различными внутренними или внешними факторами), помогающее поведение (альтруизм, эгоизм, эмпатия), макиавеллизм (готовность к манипуляциям ради достижения собственной цели) и социальные издержки (последствия того или иного решения). Участникам сообщили, что после перевода пожертвований для каждого из них сработает один из трех сценариев (распределенных случайным образом) – это (1) «отсутствие какой-либо благодарности», (2) «электронное письмо с выражением признательности, отправленное донору в индивидуальном порядке», и (3) «публичное сообщение на спортивных страницах Фейсбука, доступное для просмотра ‘друзьям’ и другим любителям спорта». В итоге выяснилось, что вероятность получения благодарности на решения респондентов в целом не повлияла, но зато перспектива публичной похвалы очень вдохновила людей с высоким показателем NSA. Респонденты с низким NSA, напротив, почувствовали разочарование. В ходе второго исследования третье условие немного изменилось - участники могли либо отказаться от публикации на Фейсбуке, либо подтвердить свое согласие. Интрига, связанная с возможностью выбора, взволновала многих участников (независимо от их потребности в социальном одобрении), и число пожертвований возросло. Но при этом ни один из респондентов с низким NSA не попросил ни благодарственного письма, ни оповещения на Фейсбуке. А что касается третьего опроса, то его респонденты не только выбирали опцию в рамках третьего сценария, но и знали о том, что пост на Фейсбуке поведает о том, что «публикация благодарности являлась условием организатора опроса». В результате поведение людей с низким NSA осталось прежним, а вторая группа (с высокой потребностью в одобрении) заметно активизировалась. «Многим людям нравится быть хорошими, - сделала вывод доцент Гарвардской школы бизнеса (The Harvard Business School; США) Кристин Эксли (Christine Exley). – Если НКО создадут условия, при которых доноры смогут выглядеть достойно, то пожертвований станет намного больше. Но публичная похвала радует не всех. Некоторые благотворители не хотят, чтобы оказанная помощь воспринималась как попытка привлечь внимание к своей персоне». Оценивая работу европейских коллег, Кристин также отметила: «Эта статья четко обозначила способы поощрения доноров, и, вместе с тем, объяснила, как обойти острые углы и снизить напряжение».

Источники: The Stanford Social Innovation Review

VI. СОЦИАЛЬНЫЕ ФИНАНСЫ

12) ЧТО ОБСУЖДАЛИ НА КОНФЕРЕНЦИИ ПО ВЕНЧУРНОЙ ФИЛАНТРОПИИ?

В 2020 году ежегодная конференция Европейской ассоциации венчурной филантропии (EVPA – The European Venture Philanthropy Association) прошла «в духе времени» - в режиме онлайн. Участники этого события - держатели и получатели капитала – отметили, что Covid-19 ярко высветил несовершенства социально-экономической мировой системы, но также признали, что, оказавшись в сложной ситуации, субъекты рынка «инвестиций, содействующих общественному развитию» (impact investments), стали объединять усилия намного чаще. Вместе с тем, всплеск коллективной деятельности также показал, что вопросы усиления инфраструктуры - способной генерировать успешные примеры из практики, координировать обсуждение актуальных тем и культивировать совместные инициативы – приобрели особое значение. Сфера прогрессивных инвестиций оперативно отреагировала на вызовы пандемии, и теперь должна извлечь полезные

уроки. Опыт кризиса, в частности, показал, что инвесторам следует более активно поддерживать правозащитные организации, которые продвигают идеи демократии и социальной справедливости, а также более настойчиво искать стартапы, ускоряющие выполнение Целей устойчивого развития (ЦУР). Для этого необходимы новые сценарии, которые строятся на сочетании филантропического и рыночного капиталов, и предлагают социальным предприятиям (СП) дополнительные ресурсы и услуги, включающие (в том числе) помощь по привлечению финансов из разных источников. По мнению эксперта по социальным инновациям Энн Мей Чан (Ann Mei Chang), постепенный переход от «выживания» к «восстановлению» и, наконец, к реальной «трансформации» можно осуществить тремя способами – посредством (1) учреждения специальных премий и конкурсов, привлекающих публичное внимание к конкретным проблемам, (2) усиления пропаганды «социальных облигаций» (SIBs – social impact bonds), предусматривающих выполнение договорных обязательств на условиях «оплаты по результатам» (payment-by-results), и (3) увеличения траншей в рамках инициатив, демонстрирующих успехи на каждом этапе. Но чтобы добиться желаемого эффекта, ниша социально значимых инвестиций должна постоянно совершенствовать процессы сбора, анализа и использования данных для принятия решений и стратегического планирования. Следует признать, что в 2020 году - несмотря на все сложности - работа в этом сегменте не прекращалась. Итальянский фонд Fondazione CRT сообщил о создании Европейского информационного центра социальных преобразований (The European Data Centre for Social Impact; г. Турин), который будет заниматься исследованиями и проводить тренинги по вопросам интерпретации данных, касающихся городского развития, миграционных процессов и получения финансов, предназначенных для развития общества. А международная предпринимательская сеть Ashoka запустила платформу Changemakers United, которая помогает инновационным СП рассказывать о своей деятельности, находить для своих проектов источники финансирования, и устанавливать с провайдерами капитала деловые контакты. Подобные ресурсы помогают инвестициям нового типа преодолевать сопротивление государственных структур, которые до сих пор не разглядели в социальном предпринимательстве особой ценности, а также «вербовать» традиционных инвесторов, которые еще не расстались с мечтой о «максимальной прибыли в кратчайшие сроки». Что еще нужно сделать, чтобы СП получили доступ к необходимой помощи? И каким образом EVPA и другие инфраструктурные организации могут усилить положительные тенденции? Эти вопросы, поставленные перед делегатами конференции в качестве «домашнего задания», будут обсуждаться через год в ходе очередной встречи, которая, возможно, пройдет в португальском городе Порто.

Источники: Alliance magazine

13) СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ: БЫТЬ ИЛЬ НЕ БЫТЬ?

В условиях пандемии многие благотворительные организации, озабоченные финансовыми трудностями, всерьез задумались об освоении рыночных подходов к решению социальных проблем. Несмотря на то, что создание социальных предприятий (СП) всегда считалось очень сложным делом, руководители и советы директоров НКО готовы рисковать, лишь бы сохранить и расширить востребованные программы и услуги. Их вдохновляют примеры таких организаций, как Сообщество CSC (The Cancer Support Community of Greater Ann Arbor; округ Большой Энн-Арбор, шт. Мичиган), оказывающее помощь людям и семьям, столкнувшимся с проблемой онкологических заболеваний.

На пятом году своей работы CSC открыло магазин свадебных платьев (назвав его «The Brides Project»), который направляет 100% прибыли на развитие услуг НКО. Этот факт побуждает людей к добрым делам, например, на передачу в дар красивых нарядов. В общем, дело идет хорошо. За три года активной работы вклад СП в годовой бюджет CSC достиг 25%. Безусловно, пример замечательный, но это результат тщательно проработанной стратегии. Как показывает практика, скоропалительные решения могут не увеличить доходы, но, напротив, нанести урон бюджету. Поэтому эксперты рекомендуют взвесить все «за» и «против», ответив на серию «наводящих вопросов»:

1. *Действительно ли НКО исчерпала все возможности для привлечения ресурсов в формате существующей организационной модели?* Если НКО не научилась писать качественные заявки на гранты или увлеклась модной идеей «диверсификации доходов», то это еще не повод создавать СП. Реальность такова, что для диверсификации методов фандрайзинга, как правило, требуются новые системы, уникальные инструменты и новые знания. Возвращаясь к примеру CSC, следует отметить, что эта НКО «исторически» успешно работала с частными донорами, проводила благотворительные вечера и получала гранты. Но для значительного расширения целевой

аудитории ей потребовались более крупные финансовые вливания. Выбор в пользу создания СП в данном случае являлся «взвешенным стратегическим решением».

2. *В какой мере НКО готова к запуску нового предприятия?* Любые начинания требуют ресурсного и кадрового обеспечения. Давайте представим, что в настоящий момент бюджет организации N полностью посвящен оказанию услуг. Возникает вопрос: что произойдет с этими услугами, если СП, например, перетянет на себя 20% финансирования? Чтобы не оступиться, многие НКО берут техническую паузу, анализируют свои возможности, и приходят к выводу, что резервные фонды недостаточны для поддержки нововведений; штатные сотрудники и члены совета директоров не обладают компетенциями для постановки новых процессов; партнеры и доноры не разделяют смелых намерений; а заботы об СП могут отодвинуть на задний план выполнение миссии.

3. *Какими могут быть нежелательные последствия?* НКО часто мечтают о расширении линейки услуг, повышении уровня доходов и похвалах доноров, но порой упускают из вида такой важный момент, как мнение общественности. Люди, например, могут подумать, что любимая НКО превратилась в бизнес, и в пожертвованиях больше не нуждается. Чтобы этого не случилось, следует позаботиться о правильной подаче информации. Именно так поступила команда CSC, сообщив о том, что «средства от продажи платьев используются для поддержки семей, пострадавших от рака». Благодаря этому «объявлению», размещенному на видном месте, все посетители сайта знают о том, что НКО и СП вместе выполняют важную миссию.

В процессе поиска ответов на эти вопросы можно оценить «стратегическую необходимость» создания СП, своевременно увидеть все «минусы» и «плюсы», и принять решение с учетом реальных возможностей и перспектив организации.

Источники: The Nonprofit Quarterly

VII. ВОЛОНТЕРСТВО

14) ВИРТУАЛЬНОЕ ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО: РАСКРЫТИЕ ПОТЕНЦИАЛА В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ

За несколько лет до появления в нашей жизни коронавируса исследователи активно заговорили о том, что многие граждане США – и, прежде всего, представители поколений «Y» (1981-2000 г.р.) и «Z» (люди, родившиеся после 2000 г.) – стремятся выбирать работодателей, которые демонстрируют высокую социальную активность и предлагают своим сотрудникам программы корпоративного добровольчества. Опрос, проведенный в 2018 году международной страховой компанией MetLife, показал, что 76% американцев ждут от компаний существенного вклада в развитие местных сообществ. Во время вынужденной самоизоляции и расовых протестов подобные настроения заметно усилились: по данным Fidelity Charitable, в 2020 году более 40% респондентов решили посвятить волонтерству значительно больше времени, чем раньше. В связи с этим, многие учреждения начали искать для своих работников подходящие схемы, и, в частности, обратили внимание на успешный опыт команды Project HOPE - международной гуманитарной инициативы сферы здравоохранения, которая одной из первых подготовила медицинский персонал для борьбы с Covid-19 в городе Ухане. А когда вирус вырвался за пределы Китая и потребность в кадрах резко возросла, организация пригласила к сотрудничеству Фонд Medtronic (MF – The Medtronic Foundation) и социальное предприятие PYXERA Global. Партнеры помогли компании Medtronic наладить дистанционное обучение сотрудников, которые уже накопили достаточный опыт клинической работы и могли провести тренинги для других специалистов. Этот «корпус тренеров-волонтеров» провел серию онлайн мероприятий, в которых приняли участие около 300 представителей медицинских колледжей, больниц, экстренных служб и государственных учреждений, действующих на территории Бангладеш и Виргинских островов. А другие добровольцы занялись подготовкой видеороликов, посвященных изготовлению защитных масок, помогали музеям создавать онлайн коллекции, записывали обращения к населению и т.д. В целом для мобилизации волонтеров использовались следующие подходы: (1) *подготовка лидеров местных добровольческих групп (379 чел. из 44 стран)*, которые своим примером вдохновляли других сотрудников на общение с пожилыми людьми по видеосвязи, на отправку писем в дома престарелых, и на другие добрые дела; (2) *размещение на сайте фонда MF*

специальной ссылки на ресурс Volunteer Match, предлагающий широкий спектр индивидуальных добровольческих вакансий (онлайн занятия для детей, оказание продовольственной помощи малоимущим семьям, рассылка петиций против расизма и др.); (3) *расширение возможностей для профессионального волонтерства на основе ранее выполненных программ* (оптимизация информационных систем и внутренних процессов медицинских учреждений в Индии и США); и (4) *поощрение «повседневной доброты»*, которая нашла выражение в оказании бытовой помощи нуждающимся по месту жительства (компания зачла 825 часов, которые ее работники посвятили доставке продуктов соседям, чтению книг слабовидящим студентам, стрижке газонов и т.п.). По мнению сотрудников Medtronic, проявивших добрую волю в период пандемии, волонтерство приносит удовлетворение и пользу не только тем, кто получает помощь, но и тем, кто ее оказывает. Корпорации, в свою очередь, устанавливают с местными жителями доверительные отношения и формируют аудиторию лояльных потребителей. А благотворительные институты, которые разрабатывают для своих помощников разные сценарии и постоянно обновляют информацию о действующих программах, услугах и возможностях для сотрудничества, успешно взаимодействуют с корпоративными волонтерами на протяжении многих лет. Специалисты фонда MF, Проекта HOPE и многочисленные добровольцы убеждены в том, что преодоление кризиса зависит не только от решений и действий политиков, но также от готовности людей выручать друг друга и справляться с непредвиденными проблемами «всем миром». И если бизнес будет содействовать укреплению такого единства своими технологическими и человеческими ресурсами, то эффект будет более устойчивым, а жизнь общества нормализуется гораздо быстрее.

Источники: The Stanford Social Innovation Review

VIII. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

15) «МОДЕЛЬ ОБЩЕСТВЕННОГО ПРОГРЕССА» ОТ КРУПНОЙ КОРПОРАЦИИ

Многие компании, заявляющие о вкладе в «устойчивое развитие общества» (SD - sustainable development), неплохо отчитываются по показателям экологической и управленческой эффективности, но часто «спотыкаются» на социальном компоненте. Концепции измерения социальной эффективности корпораций постоянно развиваются, но существенных улучшений пока нет. Чтобы справиться с этой проблемой, компания Ford Motor Company обратилась за помощью к специалистам Института им. Фредерика и Барбары Эрб (The Erb Institute for Global Sustainable Enterprise), действующего на базе Мичиганского университета (The University of Michigan; США) и пропагандирующего идеи ответственного предпринимательства. В течение двух лет совместной работы партнеры всесторонне изучили особенности «социальных аспектов содействия устойчивому развитию» (social sustainability), свойственных компании Ford Motor, и разработали Модель общественного прогресса (Model of Human Progress), предназначенную для публичной отчетности, принятия решений и разработки долгосрочных стратегий с учетом принципа SD. Анализ корпоративных данных, проведенный в рамках исследования, показал, что на динамику прогресса преимущественно влияют два фактора – это (1) доверие стейкхолдеров (внутри компании), а также (2) инновации, направленные на повышение качества продукции и улучшение функциональных характеристик автомобилей. Что касается способов воздействия на социум, то, как выяснилось, Ford Motor улучшает «социальные параметры общественного прогресса» посредством (1) соблюдения прав человека; (2) охраны здоровья, обеспечения безопасности и заботы о благополучии людей; (3) повышения мобильности граждан через расширение доступа к «общественным благам», представленным продукцией компании; и (4) содействия экономическому процветанию местных сообществ. Каждое из этих направлений эксперты оснастили соответствующими показателями, и, затем, сопоставили их с другими действующими концепциями. Основываясь на своих изысканиях и открытиях, создатели модели (символично представленной в виде колеса), предположили, что новый инструмент является достаточно универсальным, и может использоваться любыми другими предприятиями, в любой отрасли. Виртуальная дискуссия с участием корпоративных членов всемирной ассоциации Sustainable Brands показала, что модель действительно обладает общими параметрами. Нестандартным был признан только один сегмент, связанный с «доступом к общественным благам»: участники отметили, что каждая компания выпускает собственный продукт, и приносит обществу уникальную пользу. Все остальные

компоненты оказались «типовыми». Но что касается общих трудностей, то с ними придется разбираться более детально. Топ-менеджеры напомнили о том, что отчетные данные корпораций остаются разнородными, и сопоставить показатели по-прежнему не удается. А другие специалисты отметили, что социальные эффекты настолько многогранны, что перевести их в количественный или финансовый эквивалент порой бывает очень сложно. Получив от коллег полезные комментарии и напутствия, исследователи решили доработать модель и представить на второй раунд дискуссии более гибкий вариант, который, возможно, ускорит решение существующих проблем.

Источники: Sustainable Brands

IX. ГРАНТМЕЙКИНГ

16) «ФИНАНСИРОВАНИЕ НА ДОВЕРИИ» - ШАГ К ЛУЧШИМ РЕЗУЛЬТАТАМ

Американские благотворительные институты обеспечивают рабочими местами примерно 12,3 млн чел., что составляет около 10% от общего объема трудовых сил США. Однако, несмотря на столь значимое участие в экономике страны, НКО получают очень скромную поддержку по сравнению с организациями коммерческого сектора. Главная причина дисбаланса заключается в том, что частные инвесторы (венчурные капиталисты и банки) стараются не ограничивать инициативу поддержанных предприятий, позволяя им выбирать уникальный путь к успеху и распоряжаться кредитами по своему усмотрению. А финансовые игроки социальной сферы (фонды, частные лица, государственные агентства и корпоративные инициативы) действуют противоположным образом - воздвигают «полосу препятствий», вынуждая соискателей и получателей финансирования «перекраивать» свою работу под приоритеты доноров. Дэн Ниссенбаум (Dan Nissenbaum), возглавляющий инвестиционный фонд развития низкодоходных сообществ LIIF (The Low Income Investment Fund), знает об этом не понаслышке. За 35 лет успешной работы LIIF дал путевку в жизнь множеству актуальных местных проектов (которые не приглянулись другим кредитным учреждениям по причине высоких рисков) и прочно обосновался в верхнем сегменте авторитетного рейтинга Standard & Poor's (S&P). Чтобы сформировать свой финансовый пул, LIIF постоянно обращается за грантами и кредитами, привлекает «инвестиции для реализации социально значимых программ» (program-related investments) и заключает контракты с государством. У команды фонда постоянно находятся «в работе» более сотни заявок и действующих соглашений, которые требует выполнения разных условий, сбора данных по разным показателям, и подготовки финансовых отчетов в разных форматах. Можно только представить, как много времени и сил уходит на бюрократию и создание отчетов в ста вариантах! И такое положение дел типично для подавляющего большинства НКО. Некоммерческое сообщество не безмолвствует и настаивает на переменах: призывы к унификации требований и переходу к модели «финансирования на доверии» (trust-based giving) звучат на протяжении многих лет. Следует признать, что многие фонды приветствуют этот подход, однако степень готовности к переменам у всех разная: некоторые просто не знают, «что делать». Чтобы откликнуться на этот запрос, эксперты фонда LIIF и ряда других организаций подготовили доклад, который подробно раскрывает источники проблем, и озвучивает ряд предложений, которые помогут фондам выстроить с НКО более доверительные отношения:

- *Действуйте более гибко* – предоставляйте некоммерческим организациям многолетний «предпринимательский капитал», который глава фонда NFF (The Nonprofit Finance Fund) Энтони Баг-Левин (Antony Bugg-Levine) охарактеризовал как «разновидность грантмейкинга, нацеленного на усиление и укрепление стабильности организаций» (в отличие от «привычных» грантов, побуждающих НКО к созданию ценностей для общества за короткие сроки).
- *Содействуйте развитию финансовых компетенций НКО* – вкладывайте средства в развитие консалтинга или единых центров, куда специалисты и лидеры НКО смогут обращаться за профессиональными советами на постоянной основе.
- *Упрощайте требования к отчетности и вовлекайте коллег из других фондов в разработку единых показателей эффективности* – следуйте примеру Глобальной сети по инвестициям в устойчивые социальные результаты GIIN (The Global Impact Investing Network), которая в сотрудничестве с Национальным фондом инвестиций в местные сообщества NCIF (The National Community Investment Fund) разработала стандартизированные параметры. Эти инструменты уже более 7 лет используются для описания, сравнения и оценки социальных, экологических и финансовых результатов, достигнутых организациями-получателями капитала.

Авторы документа убеждены в том, что практическое воплощение этих рекомендаций существенно увеличит вклад НКО-сектора в процессы создания общественных благ. Сокращение объема «бумажной работы» разгрузит сотрудников НКО и направит их творческую энергию на разработку уникальных программ и услуг, на получение максимальной пользы от вложенных ресурсов, и на выполнение миссий в более сжатые сроки.

Источники: The Chronicle of Philanthropy

17) НОВЫЙ ДОКЛАД: КАК РАЗВИВАТЬ СООБЩЕСТВА

Эксперты американской консалтинговой организации TCC Group и Фонда Роберта Вуда Джонсона (The Robert Wood Johnson Foundation) подготовили доклад о том, «Как поддерживающие организации сферы филантропии понимают и продвигают идеи укрепления сообществ» (How Philanthropy Support Organizations Understand & Advance Community Power Building). Команда исследователей изучила 26 веб-сайтов инфраструктурных объединений (ИО), действующих в сегменте филантропии; оценила более 140 инструментов, предназначенных для формирования «на местах» востребованных компетенций; и провела интервью с лидерами и программными сотрудниками ИО. Цель данной работы заключалась в том, чтобы выяснить, каким образом ИО мотивируют доноров к разработке и реализации стратегий, способствующих укреплению этнических сообществ и других уязвимых категорий населения. Анализ полученных данных показал, что «развитие компетенций на местах» воспринимается как важное тематическое направление работы, однако содержание этой деятельности сотрудники ИО объясняют по-разному, и при этом не всегда понимают, как воплотить идеи на практике. Помимо этого, ИО сообщили о том, что фонды в целом готовы запускать экспериментальные проекты, анализировать полученный опыт, и развивать новые подходы к грантмейкингу и развитию лидерства. Однако существует ряд препятствий, которые, заключаются в том, что (1) интересы фондов и сообществ очень часто не совпадают, (2) показатели, необходимые для оценки изменений, нуждаются в более четкой проработке, и (3) для освоения новых подходов к развитию сообществ необходимо изменить мировоззрение и культуру доноров. «Проект TCC Group стартовал до начала массовых акций, выражающих протест против полицейской жестокости в отношении безоружных афроамериканцев, женщин и др., и, соответственно, наш доклад не отразил особенностей этого движения, - пояснили авторы документа. – Тем не менее, наш доклад затрагивает все важные моменты, которые имеют непосредственное отношение к происходящим событиям, и рассказывает о том, что означают принципы равенства и социальной справедливости для малоимущих граждан и этнических групп». Помимо этого, в силу того, что для реальных системных изменений нужны инициативы с участием многих стейкхолдеров и стабильные источники ресурсов, исследователи четко обозначили роль филантропии в процессах усиления сообществ и противодействия расовой дискриминации.

Источники: The Philanthropy News Digest

IX. IT

18) О ЖИЗНИ НКО В 2021 ГОДУ: АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА

Отшумел «китайский» новый год, и 2021-й полностью вступил в свои права. Теперь пора задуматься о том, как будут жить НКО в условиях всеобщей «передислокации» во всемирную паутину. Чтобы внести некоторую ясность, американский эксперт Джулия Клэр Кэмпбелл (Julia Claire Campbell) обозначила основные сценарии и возможности цифрового маркетинга, на которые благотворительным организациям стоит обратить особое внимание:

- *Искусственный интеллект и чатботы «ждут приглашения»*. Сначала нужно выяснить, что это за ресурсы, и как они работают, затем - выбрать из готового списка наиболее подходящий чатбот, и в дальнейшем использовать его (например) для расширения доступа к информации или для разъяснения правил и целей благотворительных мероприятий. А если ничего не получится, то на помощь придет бесплатная служба Bots for Charity.
- *Интернет вещей открывает простор для творчества*. Многие НКО уже воспользовались услугами виртуального помощника Alexa Amazon, и теперь успешно рассказывают клиентам платформы о значении своей работы - например, предлагают любителям природы послушать пение птиц или приобрести полезные навыки - как сохранить продукты питания или оказать первую помощь в разных ситуациях. Такие «фишки» привлекают внимание новой публики и укрепляют связи с действующими донорами. Тем, кто желает освоить эту возможность, следует заглянуть на Alexa skills kit (tutorials).
- *В социальных сетях приветствуется «живой» контент*. Статистика Фейсбука говорит о том, что видеоролики просматриваются на 135% чаще, чем фотографии, а прямые трансляции - в 3 раза чаще, чем обычные видео. Поэтому многие ректоры университетов поздравляют выпускников в режиме реального времени, гуманитарные организации сообщают «вести с полей», а библиотеки проводят прямые репортажи с мест событий. А для тех, кто ищет выходы на молодых доноров, существуют специальные платформы для «живого видео».
- *Мобильные приложения очень популярны*. Чем больше молодежи приходит на «территорию филантропии», тем современнее становится цифровой инструментарий, позволяющий решать множество задач. Например, POINT помогает потенциальным волонтерам находить интересные вакансии, а платформа Budge позволяет не только переводить средства, но и привлекать внимание друзей («Если ты помоешь посуду, то я пожертвую еще 5 долларов» и т.п.). А для тех, кто предпочитает традиционные варианты, существуют PayPal for Nonprofits, Apple Pay for Donations, Google Wallet for Donations, iATS Payments и Stripe.
- *Виртуальная + дополненная реальность (VR+AR) – шаг к получению нового социального опыта*. Сегодня сторонники НКО могут оказаться «в центре событий» не выходя из дома - стать участниками виртуальных туров, или войти в команду, которая помогает сирийским беженцам. Такие эффекты можно получить с помощью приложений 360 Photo («360-градусное фото») или Facebook Horizon.
- *Бесконтактные пожертвования – лучшее решение в условиях пандемии*. Британский институт онкологии (The Cancer Research UK) установил устройства, разработанные по технологии «коммуникации ближнего поля» (NFC - near field communication), в витринах четырех магазинов. Чтобы перевести в пользу института небольшую сумму, прохожим достаточно приложить к стеклу банковскую карту. А общество защиты животных Blue Cross («Голубой крест») доверило сбор пожертвований спасенным собакам, закрепив на их комбинезонах мобильные терминалы для списания взносов со смартфонов. Вариантов много, но можно придумать что-то свое!
- «*Фандрайзинг в кругу друзей» (P2P - Peer-to-Peer) практически полностью переместился в социальные сети.* Больше всего на этом пути продвинулся Фейсбук. Фандрайзерам достаточно заглянуть на donations.fb.com, пройти несложную регистрацию, и получить доступ к необходимым инструментам. Более подробные инструкции (в том числе - в видео-формате) можно найти здесь.

Некоммерческим организациям следует обустроить свой виртуальный мир таким образом, чтобы их фотографии, истории и видео – играющие важную роль в построении отношений с разными группами стйекхолдеров – не исчезали через 24 часа. Для этого необходимо выбрать (или приобрести) надежные цифровые ресурсы, которые сделают присутствие в открытом пространстве более структурированным, продуманным и результативным.

Источники: Marketing for the Modern Nonprofit

19) УКРЕПЛЕНИЕ И ПЕРЕСТРОЙКА ТРЕТЬЕГО СЕКТОРА С ПОМОЩЬЮ «ЦИФРЫ»

Самоизоляция в прямом смысле вынудила НКО сделать серьезный рывок в деле освоения информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). В первые дни «локдауна» (lockdown) в британский Центр развития социальных технологий CAST (The Centre for Acceleration of Social Technology) обратилось множество благотворительных институтов, которые хотели знать, «как перевести работу в дистанционный режим». Через две недели эти НКО снова вышли на связь и поинтересовались, «как стабилизировать онлайн-процессы», а еще через некоторое время начали выяснять, «как обустроить удаленную деятельность наилучшим образом». По сути, всего за месяц Третий сектор прошел три фазы роста, на которые при иных условиях ушло бы не менее двух лет. НКО практически полностью

отказались от проведения очных мероприятий и переместили значительную часть услуг в виртуальное пространство. При этом многие организации соприкоснулись с ИКТ в первый раз. Эти резкие и неожиданные перемены - несмотря на все сопутствующие трудности - открыли широкие возможности для укрепления позиций сектора и усиления его влияния на других игроков социальной сферы. Но чтобы поддержать эти тенденции, одного специализированного центра недостаточно. Поэтому команда CAST включилась в новый тематический проект Catalyst («Катализатор»), стартовавший в период пандемии при содействии со стороны пяти крупнейших фондов и Департамента цифрового развития, культуры, СМИ и спорта (DCMS - The Department for Digital, Culture, Media and Sport). Более 800 НКО уже получили помощь в разработке новых инструментов, предназначенных для решения широко спектра текущих задач, а более 50 фондов расширили представление о цифровых инициативах и основательно настроились на их поддержку. В качестве базовых приоритетов были выбраны два направления: (1) «цифровой дизайн и тестирование онлайн-сервисов», и (2)«оценка эффективности удаленных услуг» (в сравнении с традиционными форматами). Некоторые наблюдатели сомневаются в том, что после отмены ограничений и возврата общества к «нормальной жизни» ИКТ продолжат покорять некоммерческое пространство в прежнем темпе. Однако директор Центра CAST Дэн Сатч (Dan Sutch) утверждает, что «джин уже вылетел из бутылки», и возврата к работе «по старинке» уже не будет. Потому что благодаря цифровым технологиям численность сторонников НКО многократно возросла, и представительская активность сектора стала более весомой. С помощью онлайн сервисов НКО установили с благополучателями постоянную обратную связь, и начали использовать ценную информацию для принятия оперативных решений. В технологическом смысле Третий сектор всегда считался «отстающим», но причиной такого положения дел являлась не инертность НКО, а, прежде всего, неблагоприятный финансовый климат. Во время пандемии произошло заметное «потепление», и это значит, что в ближайшем будущем некоммерческие учреждения будут уделять развитию необходимых компетенций повышенное внимание. На эту потребность уже откликнулась партнерская инициатива американского агентства Candid и британской компании Lightful. Программа BRIDGE/«МОСТ» (Building Resilience in Digital Growth and Engagement/«Усиление жизнеспособности посредством освоения цифровых ресурсов и конструктивного взаимодействия») предлагает благотворительным институтам (1) цифровые продукты, предназначенные для расширения масштабов деятельности и получения более значимых социальных эффектов, и (2) обучение персонала, рассчитанное на 6 и 12 месяцев. Один из первых вебинаров был посвящен стратегическому планированию, в ходе которого опытные тренеры посоветовали лидерам НКО (а) провести ревизию ресурсов, чтобы выяснить, чем уже располагает организация, что необходимо приобрести, какие социальные сети следует освоить, и не пора ли обновить веб-сайт; (б) изучить новые привычки целевых аудиторий и оптимизировать каналы связи; (в) расширить партнерскую сеть, чтобы с помощью единомышленников выйти на новые аудитории доноров и сторонников; и (г) протестировать эффективность публикаций, видеоконтента и рекламы, и определить лучшие подходы. Эксперты также считают, что НКО должны как можно скорее перейти на «проактивный» стиль работы, чтобы еще раз не оказаться в ситуации 2020 года, когда организациям пришлось перестраиваться прямо на ходу. Из этого опыта следует извлечь правильные уроки, и быть готовыми к самым разным обстоятельствам.

Источники: Civil Society Media Ltd, Candid.Blog