

ФИЛАНТРОПИЯ НА ПОРОГЕ СИСТЕМНОСТИ

Анализ тенденций, рисков и возможностей
благотворительности
в России



СОДЕРЖАНИЕ:

Преамбула.

В чем ключевой вопрос ...**СТР. 4**

Глава 1.

История и сложившаяся модель ... **СТР. 6**

Глава 2.

Ключевые задачи филантропии в России ... **СТР. 12**

Глава 3.

Накопленные ошибки и проблемы ... **СТР. 14**

Глава 4.

Позитивные тренды: ростки будущего ... **СТР. 18**

Глава 5.

Разметка будущего ... **СТР. 24**

Глава 6.

Краткое резюме ... **СТР. 28**

ПАРАМЕТРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Доклад подготовлен на базе серии экспертных интервью. В качестве экспертов были приглашены:

- » учредители и руководители благотворительных фондов различного масштаба;
- » представители федеральных и региональных бизнес-структур и регуляторов;
- » эксперты отрасли.

Общее количество интервью

25



Использована информация из открытых источников, в первую очередь, интервью собственников бизнеса.

Сроки проведения исследования:



июнь – июль 2018 года.

ПРЕАМБУЛА

Ключевой вопрос. Отказ от модели «Донор – Реципиент».

Институты филантропии, возникшие в постсоветской России с нулевой отметки, стоят на пороге перехода к новому качеству.

Формирование **рынка, где публичные бренды конкурируют за ресурсы**, потребует от участников филантропической деятельности признанных методов оценки эффективности, высокого уровня прозрачности, ревизии целеполагания, расширения взаимодействия с государством, создания партнёрских программ и применения новых социальных технологий.

«У нас такого еще нет, но на западе благотворительность давно стала рыночной индустрией со своими стандартами, инфраструктурой и правилами игры».

Представитель благотворительного фонда.

Это понимание предстоящего этапа благотворительности можно считать экспертным консенсусом.

На новом этапе филантропия будет сближаться с социальной инженерией. Основателями фондов она все чаще рассматривается как **social impact** [влияние на состояние общества]. Фундамент доверия будет создаваться целевым эффектом и уважением прозрачных отраслевых правил.

Но ресурсов для системной деятельности всегда будет не хватать. Поэтому хотя бы часть запускаемых процессов должна приобретать собственную устойчивость. То есть производить ценности и смыслы, которые при грамотном продвижении вовлекут дополнительные ресурсы. Один из базовых вопросов - как запустить такие процессы социальных изменений, который спустя какое-то время не угаснут уже и без донорской помощи?

В обеспечении **ресурсами сложных проектов** эксперты видят серьёзную проблему.

«Представьте себе 3 сообщающихся сосуда: первый - деньги бизнеса, второй - фонды, а в третий надо деньги перелить – это общество. Почему из первого сосуда так неохотно средства переливаются во второй? Это проблема институционализации доверия»

Эксперт от бизнеса

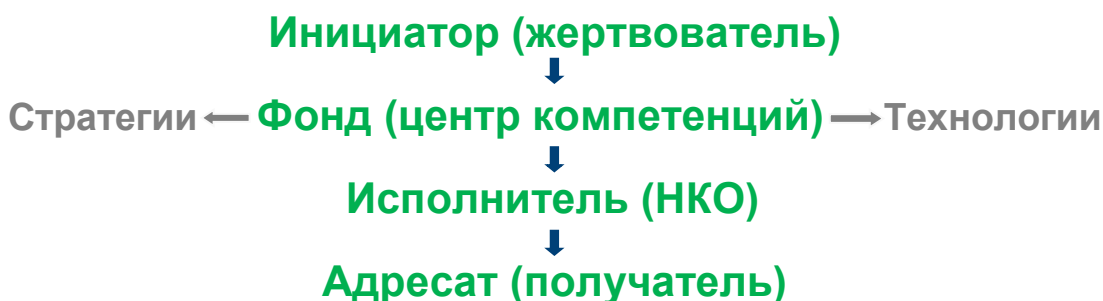
Проблема имеет во многом ментальный характер и коренится в крайне упрощенном представлении о благотворительности в российском общественном мнении. Филантропия представлена прямолинейной моделью «активный даритель – пассивный получатель»:

Донор → Реципиент

Но модель «раздачи» не работает в сложной социальной реальности. Современная филантропия ставит и решает проблемы, которые требуют пересмотреть и перекодировать примитивную модель.

- » Социальные группы становятся получателями помощи («реципиентами») не только из-за острой социальной нужды. Мотивы могут быть самыми разными. **Целевые группы могут быть активны и социально перспективны.** Вычленив их и очертить – поисковая задача на стыке с социологией.
- » Движение средств нормировано законодательством. По этой причине возникают легальные институты-посредники между жертвователями и получателями (благотворительные фонды), привлекающие не только средства, но и социальные технологии. Фонды не «копилки», они играют **роль активной (формирующей рынок) инфраструктуры.**
- » Инициаторы («доноры»), как правило, уже имеют образ адресата и необходимой, решая оказать помощь. **«Черный ящик» не может вызывать доверие.** Зато практики, охотно привлекающие любые персональные ресурсы (время, идеи, компетенции) для достижения заявленной цели, более прозрачны изнутри и набирают популярность.

Современная модель включает больше модулей и уходит от социальных кодов вроде «донор – реципиент», которые искажают картину. В общем виде она выглядит так:



Длинная цепочка ставит проблему связности – то есть поддержания диалога, совместного принятия решений, подтверждения достигнутого результата. Обратное по цепочке проходит сигнал, сообщающий об эффекте полученной помощи, материальном и моральном, становится доступной необходимая отчетность.

Проблемы благотворительности в России стоят в широком диапазоне. Но благотворительность в конечном счете – «призвание души». Система должна помогать ему развернуться, поэтому ментальные барьеры должны быть осознаны первыми.

ГЛАВА 1.

История и сложившаяся модель

Эксперты отмечают стагнацию институтов благотворительности и замедление притока новых людей.

«По юридическим лицам в последнее время роста нет. Число компаний, занимающихся социальным инвестированием, почти не растет. Почему? Три гипотезы: должно смениться поколение; не работают экономические мотиваторы; неадекватна коммуникация бизнеса и власти».

Топ-менеджер ассоциации

Но торможение на системном уровне сопровождается ростом неинституциональной благотворительности, где активность слабо зависит от размеров личного дохода, поэтому обладает потенциалом массовости.

Поэтапная реконструкция образования российской модели благотворительности помогает понять, почему была утрачена динамика. В отношении новых возможностей экспертное мнение не всегда едино, выявленные развилки отмечены в тексте.

Первый этап: 1990-е

Социальный код

Модель благотворительности начала складываться в начале 90-х годов, когда происходил быстрый сброс социальных обязательств государством и бывшими советскими предприятиями. Остро требовался социальный аналог МЧС.

Характер психологической травмы, нанесенной обществу, определил код развития благотворительности. Самой очевидной тематикой была помощь незащищенным слоям населения.

По этой причине к периферии общественного внимания была оттеснена другая версия благотворительности – поддержка талантов и процессов, способных стать моторами изменений.

«В России темы благотворительности в основном касаются неблагополучия. И фонды подменяют собой государство. Но роль социального инвестирования – решение тех задач, которые не может решить государство».

Руководитель ассоциации

РАЗВИЛКА 1

Следовать вложенному социальному коду, концентрируясь на поддержке нуждающихся, или развернуть систему к созданию общественных институтов, уменьшающих их число?

Иностранные фонды

В открывшуюся страну пришли иностранные гуманитарные фонды. Они не могли заменить в социальной сфере государство. Но, решая собственные задачи, они переносили в страну западные модели благотворительности. Риски были вскрыты позднее, когда законодательство об «иностранных агентах» поставило под вопрос исполнение программ. Но уже в общественных дискуссиях первой половины 90-х годов набирал силу тезис об уникальности российского пути.

РАЗВИЛКА 2

Должна ли Россия опираться на западный опыт благотворительности или развивать свою уникальную модель?

Российский крупный бизнес

Немногим позже в социальную сферу стал вкладывать средства появившийся в России крупный бизнес. Его непосредственными мотивами были как оптимизация налоговой нагрузки, так и участие в формировании политической повестки. Но освоение современных практик вело лидеров бизнеса к пониманию размаха мотиваций и мировых масштабов благотворительной отрасли. Это закладывало фундамент для системной частной филантропии и социальной ответственности бизнеса.



Второй этап: 2000-е

Возвращение государства в социальную сферу

Государство возвращается в социальную сферу сначала идеологом с возросшей социальной риторикой, а затем инвестором и регулятором, стимулирующим

бизнес к решению социальных проблем, на тот момент – неопределенного объема и неприоритетизированных.

Очертания институтов

Расширяется состав игроков на поле социальных инвестиций:

- » продолжают работать иностранные фонды;
- » появляются первые российские фонды;
- » крупный бизнес, пока еще в усеченном формате, тестирует для себя международные стандарты социальной ответственности и нефинансовой отчетности;
- » с выплатой первых крупных дивидендов появляются первые частные инвесторы.

Политический контекст

Первые российские фонды воспринимались обществом в контексте обслуживания политических интересов крупного бизнеса.

Прецедент ЮКОСа

Масштабные социальные заявки компании (прежде всего на территориях присутствия) были политизированы, последовало судебное преследование топ-менеджмента ЮКОСа. Поскольку перспектива прямой конвертации вложений в политическое влияние закрывалась, крупный частный бизнес стал утрачивать мотивы к развитию территорий.

Проекты - «симулякры»

Появились практики вложения в проекты, находящиеся скорее в сферах меценатства и спонсорства, но в медийном поле они подавались как акты благотворительности в рамках диалога бизнеса и власти. Средства вкладывались в расширение арт-площадей и коллекций, поддержку профессионального спорта или в реставрацию культурного наследия.

Последствия.

- » «Рекомендованная» государством деполитизация социальных программ крупного бизнеса обернулась расстановкой политических «красных флажков» в поле благотворительности.
- » Инициатива перешла к государству, инструментами которого стали компании с сильным госучастием.
- » В медиаполе частные проекты - «симулякры» («Яйца Вексельберга» стали мемом) сместили фокус общественного внимания в сторону от зарождавшихся практик неинституциональной благотворительности.

Начало профессионализации благотворительности

На бизнес обрушивается вал социальных запросов. Чтобы приоритезировать программы, бизнес создает профильные структуры. Это приводит к появлению профессиональной среды. Но прослойка менеджеров, понимающих отрасль и рынок, остается исчезающе узкой, а горизонт планирования – очень коротким.

Основные виды фондовых структур возникали последовательно, их появление было обусловлено экономической ситуацией, среди них важно отметить три основных типа.

- Первые свободные деньги появились на уровне владельцев бизнеса. Были созданы **семейные фонды**, привязанные к конкретным бизнес-группам. Нарезая себе зоны ответственности, фонды еще редко соприкасались друг с другом.
- Вслед за ними возникли фонды, ведущие **сбор средств населения**, у которого тоже появились относительно свободные средства.
- Позднее оформились **корпоративные фонды** – уже на базе самих компаний, упорядочивающих свою социальную активность.



Третий этап: 2010-е

Расширение функционала государства

С 2012 года «Закон об иностранных агентах» закрепляет за государством запретительные функции.

Сохраняется его роль как **инвестора** – развиваются президентские, региональные, московские гранты. По мнению экспертов, государство смогло обеспечить достаточно высокий уровень прозрачности.

Государство рассматривало себя и как **идеолога** благотворительности, например, активно поддерживая волонтерство.

Наконец, к инвестированию в социальные проекты были подключены **госкомпании**. В регионах своего присутствия они начинают замещать собой государство в решении социальных вопросов.

Social impact владельцев бизнеса

Отход ряда собственников от операционного управления своим бизнесом приводит к тому, что часть из них социальную деятельность помещает в центр своей жизненной позиции. Последствия расцениваются экспертами позитивно:

«Разговаривать с собственниками гораздо проще, чем с менеджерами, возможно, потому что собственники мыслят более стратегично».

Руководитель благотворительного фонда

Вместе с тем наблюдатели говорят о **внутренней неустойчивости** в сфере благотворительности, где оказалось достаточно много весомых фигур, а системные инструменты координации и партнерства, напротив, отсутствуют.

«Бизнес сжался, политика стала келейной, и лидеры идут в социалку. Там возникает битва эго, отрасль перегружена амбициями».

Эксперт от бизнеса

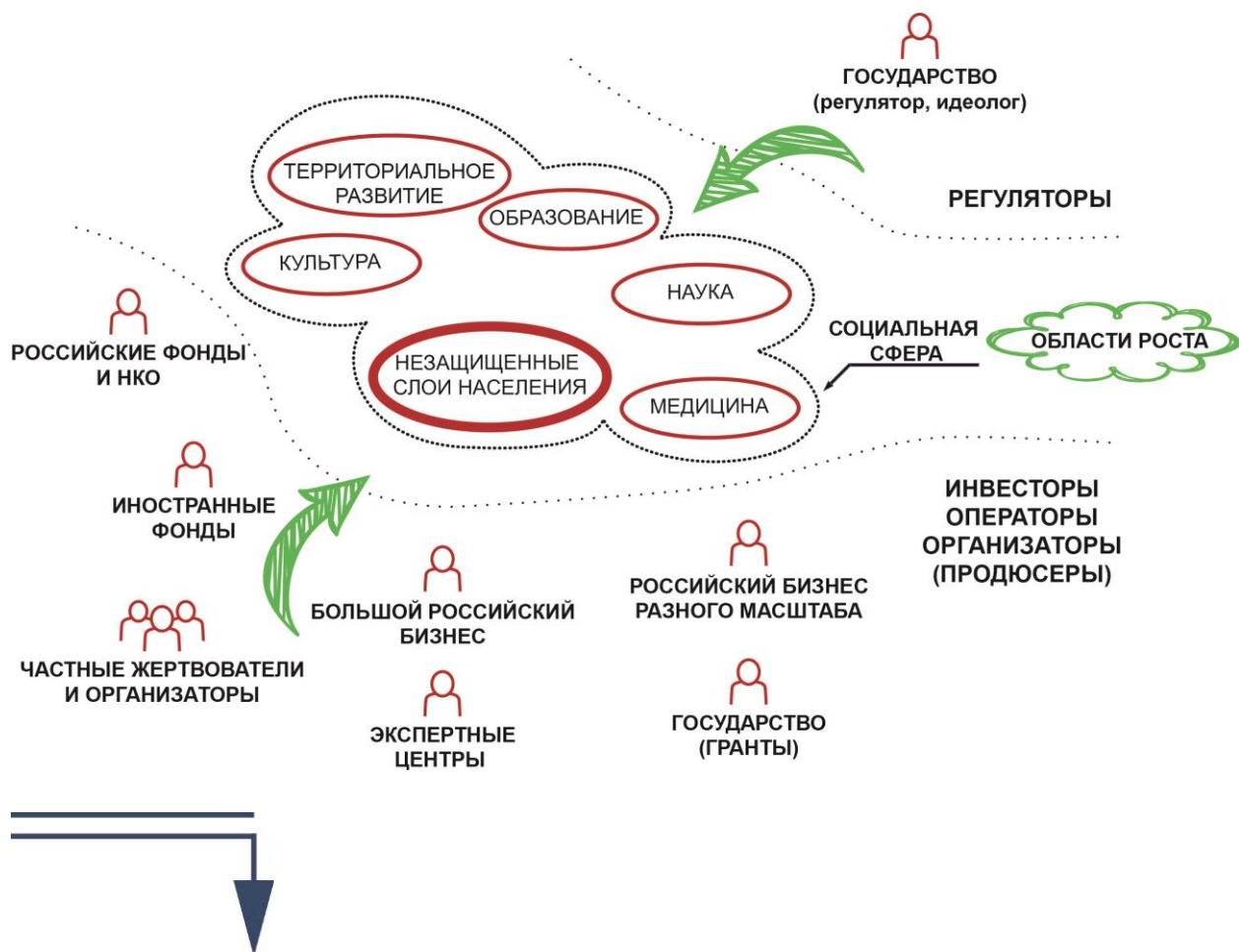
Публичное лицо благотворительности

Для помощи в сборе средств привлекаются публичные фигуры из среды **селебритиз**. Их личная харизма преодолевала общественное недоверие. Известные артисты становились лицом российской благотворительности, но вместе с тем на нее переносился характерный для телевидения оттенок иллюзионизма и манипуляции.

Основатели фондов, напротив, предпочитали оставаться в тени, лишь в единичных случаях выступая в медиа как благотворители с собственными философией, принципами и программой. Подобная сдержанность объяснима, но объективно она тормозит формирование более глубокого и доверительного отношения общества к сфере филантропии.

Появление интегративных платформ

Расширению гражданского участия на этом этапе помогло удешевление использования интернет-платформ, а затем и социальных сетей, которые усилили **эффекты нелинейной связности [коммуникации с распределенным по сети, неучтенным множеством адресатов]**. Стало проще консолидировать ресурсы, время и другие возможности участников. Возникли реальные возможности для собирания благотворительной активности «снизу».



ГЛАВА 2.

Ключевые задачи филантропии в России

Концептуальное согласие внутри экосистемы

1

Речь совсем не идет о монотонной унификации. Наоборот, именно в условиях **разнообразия** необходимо согласие участников в системных принципах. Для этого система должна быть достаточно **открытой**. Необходим интенсивный диалог между донорами всех типов, фондами и НКО для выработки общих правил и поиска объективных, приемлемых для всех участников KPI. Рост доверия и прозрачности будет способствовать притоку средств в систему и одновременно более эффективному их вложению.

Вовлечение в экосистему новых участников

2

переход к работе с активными комьюнити, социологическое изучение молодых аудиторий. На текущий момент **поколение Z**, а тем более следующие за ними возрастные группы, представляются социологам одной большой туманностью.

«

«Я вижу рост числа людей, готовых “отдавать” обществу или ближним. Но демаркация между государством и благотворительными инвесторами отсутствует. Нет понимания, какие методы заслуживают доверия, а какие нет».

Руководитель в международной корпорации

РАЗВИЛКА 3

Сохранить модель благотворительности, рассчитанную на поколения, сформированные советским строем, или сдвигать фокус к постсоветским поколениям, связывая с ними перспективы развития страны?

Углубление горизонта проектирования

3

изменение мотивации доноров (в том числе поколенческая динамика) может удлинить их стратегии, направив усилия к обновленному и понятному **образу будущего** для комплексного изменения социальной среды. Понадобится такое изменение принципов регулирования, когда самые приоритетные задачи получат самые льготные условия.

Преодоление организационной самоизоляции

4

оценка потенциала партнерств в самых разных конфигурациях, изучение международного опыта, создание механизмов распространения наиболее эффективных технологий, выработка новых решений, повышающих **степень проектной и программной интеграции** всех сторон, заинтересованных в решении поставленной задачи.

Поиск мотивов и инструментов коллабораций

5 – ради прозрачного и доверительного объединения усилий в благоприятной среде, включая партнерство с госструктурами при ясном разграничении компетенций с ними. Один из предложенных инструментов – **рейтингование** возможных партнеров среди компаний, чиновников, НКО, сетевых и волонтерских комьюнити.

На текущий момент часть этих задач уже осознана и решается. Другие еще ждут вариантов своего решения. Дальнейший анализ оценивает возможные методы и инструменты для разбора накопленных барьеров и открытия новых возможностей.



ГЛАВА 3

Накопленные ошибки и проблемы

Три серьезных **разрыва** в текущей модели мешают сделать следующий шаг:



- » слабость диалога инвесторов и регуляторов;
- » недостаточная открытость игроков друг другу и мировому опыту;
- » дефицит инструментов для повышения прозрачности и создания коллабораций.

Фонды существуют внутри собственной матрицы поведения и своих программ. Эксперты отмечают разный уровень прозрачности фондов – ощущается нехватка стандартов в этой сфере. Не прояснен сам термин «прозрачность» (его замена на «транспарентность» ясности не добавляет). Эта проблема более актуальна в работе со средствами населения (откуда и стоит ждать оперативных решений), чем для семейных фондов, где есть прямая сопричастность тех, кто вносит средства, формируемым программам.

«*Ощущается непрозрачность фондов – публичное участие экспертного сообщества все меньше. И вообще, фонды уходят от партнерской модели к модели заказчика.*»

Руководитель ассоциации

Благотворительность стала новой профессией («работник НКО или фонда»). Негативная составляющая профессионализации – «оукливание» и ревнивое отношение к «своей поляне». Одновременно работники благотворительных организаций начинают претендовать на экспертную позицию, выстраивая модель коммуникации с бизнесом в тональности «комплекса демиурга»: «мы – центр компетенций; ваше дело – инвестировать, наше – тратить».

«*Благотворительность имеет дело с особым риском – появлением комплекса демиурга. Результат – вторжение в сложный комплекс человеческих отношений со сниженным чувством ответственности и без понимания тонкостей этого дела.*»

Руководитель фонда

Многие эксперты фиксируют конкуренцию между фондами, которая проблематизирует их сотрудничество. Каждый фонд определил свой собственный интерес, но существуют проблемы, требующие объединения усилий, особенно на местном уровне.

Высокая роль личности повышает уровень персональной конкуренции в отрасли и борьбы амбиций, отмечают эксперты.

«Крупные фонды не сотрудничают между собой, они ощущают себя конкурентами».

Руководитель ассоциации

Большинство фондов и инвесторов закрывают имеющиеся «дыры», связанные с наличным законодательством, распределением полномочий по вертикали, недостатками социальной инфраструктуры, не переходя к стратегии системной трансформации правил игры. Фонды не готовы или не решаются перейти от поддержки «объектов» (целевых групп) к развитию инфраструктуры для саморазвития этих «объектов».

«Важно, чтобы вкладывали деньги в грамотные социальные проекты, а не финансировали “черные дыры” социальной сферы».

Руководитель международной корпорации

«Отношение с властью – неровное. Какого-то стандарта не появилось».

Эксперт от ассоциации

Бизнес ожидает от фондов более профессионального диалога.

Филантропические проекты реализуются внутри открытых социальных систем, когда условный реципиент находится под воздействием большой группы непросчитываемых заранее факторов. Многим участникам рынка построение системы KPI в такой ситуации кажется невозможным делом. Но **без поиска критериев инвестирование теряет ориентиры.** Особенно проблема обостряется в тот момент, когда бизнес как донор стремится распространить свой корпоративный подход на область социальных программ, хочет получать предложения с рационально обоснованными и просчитанными результатами. Споры о возможности или невозможности подчинить благотворительность бизнес-логике не имеют отношения к вопросу о доступности формата и языка документов для адресата.

РАЗВИЛКА 4.

Применить бизнес-подходы к сфере благотворительности или признать эту сферу уникальной, не поддающейся строгим KPI?

Падение доверия к институтам

Эксперты прогнозируют, что роль институциональной благотворительности, действующей внутри системы государства, под ее присмотром, а часто и давлением, будет снижаться. Доверие к официальным институтам падает во всем мире.

Поэтому в интересах эффективности современная модель филантропии должна закладывать каналы коммуникации с неформальными сообществами,

харизматичными сетевыми лидерами, анализировать возможности альтернативных валют и блокчейн-технологий.

«Все привыкли, что отрасль связана с НКО, а это юрлица, бухгалтерия, отчётность. Сейчас людям это не нужно, они образуют инициативные группы, связанные онлайн и офлайн коммуникациями. Как работать с ними? Государство и фонды пока этого не понимают».

Эксперт-социолог

Запрос на рост сопричастности

От фондов ожидаются шаги навстречу – многие люди готовы инвестировать не (только) деньги, но и свое время и компетенции, делиться персональным авторитетом для сбора средств через фонды. Они активизируются, заметив в фондах готовность откликнуться на этот запрос.

«Очень многим жертвователям важно, чтобы это были региональные программы, связанные с пациентами, больницами, образовательными учреждениями из конкретного региона».

Руководитель крупного фонда

«Для крупных предпринимателей благотворительность – часть культуры. Для малого бизнеса – это риск. Они полупартизаны».

Руководитель фонда

Слабое знакомство с международным опытом

Очень немногие фонды включены в международный контекст. Утверждение о российской уникальности тут ни при чем, поскольку уникальность не может быть безграничной, тем более в мире глобальных коммуникаций. Применимость современных социальных технологий может опираться на черты общности.

«Отставание России – где-то 15 лет. Пока мы не будем обмениваться с мировым уровнем, мы будем в иллюзии старой модели, о нас никто ничего не знает, мы серое пятно».

Руководитель направления в благотворительном фонде

«У нашей филантропии не получается быть глобальной. Причина – изоляция от мировых социальных технологий. Затормаживается развитие именно сложных структур, занимающихся социальным инвестированием и эффективным альтруизмом».

Эксперт от бизнеса

Наступление усталости вплоть до выгорания у людей, давно работающих в благотворительности. Это связывают с тяжестью социальных проблем в России, тяжеловесностью созданных условий, экономическим кризисом и с шатким статусом «третьего сектора» в России.

«Еще усталость определенная. Благотворительность перестала быть такой новой и свежей».

Эксперт-социолог

«Может быть определенное выгорание. Прошли опыт борьбы с бюрократией – и выгорание, и броня, и ощущение себя героем мало что уже интересно».

Руководитель фонда

Значительный уровень недоверия между всеми участниками

благотворительности в периметре «доноры – фонды – НКО – государство».

Бизнес, попробовав работать с фондами как с операторами, часто отказывается от этой модели, не получая должной отчетности и не понимая уровня эффективности затрат. Вынужденное решение о создании собственных фондов повышает общие издержки.

«У нас в России очень низкая культура доверия. Это проявляется во всем. Плюс невероятное мошенничество на поле благотворительности».

Руководитель консалтингового бизнеса

«В работе с внешними фондами мы столкнулись с недисциплинированностью, отсутствием критериев эффективности и нормальной отчетности. И теперь организации идут на создание собственных фондов, что сложнее и дороже, но надежнее».

Руководитель малого бизнеса

Проблема во многом носит инструментальный характер. Эксперты фиксируют недостаток прозрачной отчетности, адаптированной к пониманию целевых групп.

«Нет механизмов, чтобы сделать прозрачную отчетность массовой. В Великобритании человек знает, что от каждой лотереи 15 центов с фунта уходит на культурное наследие. Отчетность доведена до экономических показателей, и он считает, сколько на фунт пожертвований дополнительных инвестиций в регион».

Руководитель ассоциации



ГЛАВА 4.

Позитивные тренды: ростки будущего



В то же самое время появились ростки новых, позитивных трендов. В них заложен **потенциал изменения модели и нового роста** благотворительности. Сам факт увеличения числа вовлеченных людей из разнообразных социальных сред имеет значение для качественных трансформаций системы.

«Нужно больше разных людей, чтобы система стала более сложной. Их надо мотивировать. Объяснить, что занятие социальными проектами дарит счастье».

Собственник бизнеса

Рост качества социальной среды

Смена поколений в обществе может привести к ценностному сдвигу. Люди нового поколения более свободны, их больше заботят общественные проблемы, они меньше зациклены на накоплениях и карьерных взлетах. Это поколение более склонно к солидарной позиции.

Вместе с тем новому поколению, по наблюдениям экспертов, не особенно нужна институционализация того, что они делают в частном порядке. Гораздо важнее **технологичность действия**, то есть скорость достижения результата, в котором можно убедиться.

Запрос на изучение новых аудиторий обусловлен невысоким уровнем экспертного понимания, как в **поколении Z** (и тех, что идут вслед за Z) меняется восприятие филантропии, какие приоритеты здесь важны, как молодежь относится к уже устоявшимся практикам и какой у неё запрос на новые инструменты. Здесь тоже могут быть интересные развилки. Например, если старшее поколение, помнящее травму 90-х, больше ориентировано на помощь социально незащищенным слоям, то для молодёжи более важной может оказаться поддержка потенциально успешных категорий.

С опорой на эти наблюдения прогнозируется изменение форматов работы в благотворительности. Структура коммуникаций будет переориентироваться на молодежные аудитории и близкие им форматы активности. Но этот переход не

будет простым. Государство и бизнес в России **привыкли работать с институтами**. Они имеют минимум инструментов для работы с самоорганизующимися группами, с их текучим составом, который коммуницирует в аморфных сетевых сообществах.

«*Не делать все самим, а из фонда как проектного офиса – к модели поддержки лидеров, к развитию опорных для них институтов*».
Руководитель фонда

» **Структурные сдвиги в благотворительности.**
Появляются новые игроки, среди которых экспертные центры, университеты, госструктуры разного уровня, волонтеры. Все это образует более мозаичную экосистему, требуя от фондов сочетания «прямой» (адресной, с точными тезисами) и «обволакивающей» (мягкое подталкивание к занятию социальной позиции) коммуникации.

«*Постоянное появление новых форматов помощи ведет к расширению рабочей палитры у благотворителей*».
Менеджер бизнеса

» **Более яркий запрос на личное соучастие.**
Бизнес уже не удовлетворяется ролью донора. Он хочет быть активным преобразователем общества, партнером и соавтором изменений.

То же самое происходит на уровне частных, единичных жертвователей. Это видно на примере возникновения параллельной (и государству, и системе филантропии) реальности волонтерских движений.

Эмоциональная вовлеченность очень важна как движущий фактор. Но это не значит, что на ее фоне меркнут все остальные значимые факторы.

«*Мало учитывается, как важна для бизнеса эмоциональная личная вовлечённость. Цель – стать элементом в сети людей, порождающих непрерывную активность*».
Руководитель фонда

«*Как чистую филантропию я социальные инвестиции не рассматриваю: они должны лежать на стыке интересов стейкхолдеров бизнеса*».
Представитель международной корпорации

Запрос государства и возможности фондов

» **Государство испытывает дефицит идей**, проявляет готовность абсорбировать их и на уровне отдельных институтов признает, что без участия общества решить целый ряд социальных задач просто невозможно. Тем не менее

пока нельзя сказать, что оно видит «третий сектор» своим полноценным партнёром.

«Запрос государства на контент, кейсы, на аналитику – колоссальный. Диалог развивается очень активно».

Руководитель крупного фонда

» **Фонды нуждаются в законодательном обеспечении** своих процедур. Более активное вовлечение законодательного ресурса может стать инструментом решения целого ряда социальных проблем. Но заходить на поле государства для бизнеса рискованно – как минимум, можно встретить упреки в лоббизме, а возможно, придется взвалить на себя проблемы, относившиеся к компетенции госструктур. В отношениях между государством и благотворительностью возникает ситуация одномоментного притяжения и отталкивания.

«Мало кто занимается работой с законами. Все хотят помогать непосредственно, а вот если менять правила игры, можно достичь большего».

Руководитель НКО

«Напрашивается вывод о возможности размена: качественная экспертиза в обмен на обновление институтов, но для этого нужна определенная независимость позиции, опирающаяся не столько на дистанцированность, сколько на заслуги и личное доверие первых лиц».

Политический аналитик

Социальная зрелость бизнеса

Бизнес все более осознанно занимается задачами общества.

Появился слой предпринимателей, исчерпавших для себя бизнес-парадигму и решающих вопрос о дальнейшем движении. Путь в политику не обязательно выглядит заманчивым, поэтому выбор может быть сделан (и все чаще делается) в пользу **социальной архитектуры** – внесения последовательных изменений в окружающий мир.

В свою очередь, у регионального и местного бизнеса появилось понимание, что социальные решения на своей территории (от урбанистики до качества образования) – долгосрочная инвестиция в развитие бизнеса.

«Социальные решения могут действовать как прямая реклама: люди устраиваются к тебе на работу или приобретают твои товары потому, что они становятся причастными к изменению мира, с которым согласны».

Бизнес-эксперт

Опасения у основателей бизнеса может вызывать атмосфера подозрительности, которая сложилась вокруг некоммерческого сектора.

Но эти опасения могут быть в значительной степени преувеличены. Более того, есть **успешные примеры гражданских инициатив**, которым удавалось изменить законодательство – это происходило в отношении инвалидов, волонтерских движений, охраны памятников культуры. Этого крайне мало, но тем не менее имеются прецеденты успешного лоббизма, государство делало шаг навстречу, увидев общность интересов.

«*Не просто помогать другим людям, но активировать людей, воссоздавать самоорганизованное общество – наша позиция и задача.*»
Руководитель фонда

» **Перед собственниками встает вопрос о наследовании**, формируется идея передачи капитала в фонды. Но полемика вокруг публичной **«клятвы дарения»** не привела к однозначному решению в кругу российских инвесторов. Особенность российского бизнеса – высокая степень контроля над своими компаниями – накладывается на слабую проработанность российского законодательства в этой сфере.

РАЗВИЛКА 5.

Передать активы в благотворительные фонды или завещать наследникам?

«*Капиталом надо распорядиться. Самый простой способ – передать по наследству. Но мы так не хотим. Дети сами должны сделать себя. Мы не делаем выбор за детей.*»
Собственники бизнеса

Индивидуальная благотворительность вопреки кризису

- » **Растет гражданская активность**, стало больше индивидуальных жертвователей, для которых помощь другим – выделенная сфера жизни наряду с семьей и работой. Даже в условиях снижения доходов люди жертвуют независимо от уровня зарплаты.
- » **Развитие социальных сетей** облегчает участие индивидуальных жертвователей. Каждый может организовать решение той социальной проблемы, которая значима для него.
- » **Мотивация к изменению среды**, включая поиск и поддержку талантов, облагораживание непосредственного окружения. Растет внимание к темам экологии, раздельного сбора мусора, переработки отходов.
- » **Падение зависимости уровня активности от уровня доходов**, о чем уже говорилось выше. Это результат включения более разнообразной мотивации, расширения спектра проектов, увеличения ассортимента инструментов, так что каждый может попробовать найти по себе и дело, и комьюнити, и место в нем.

«Стало меньше денег, но, с другой стороны, люди начали давать деньги. Никогда не было такого притока финансовой помощи от физических лиц».

Эксперт-социолог

Карта мотивов благотворительности

Понимание мыслей и переживаний, побуждающих участвовать в благотворительности, дает возможность **опираться на реальную, а не воображаемую мотивацию** в осуществлении собственных благотворительных программ.

Условно движущие мотивы можно разделить на четыре группы:

- » Бизнес
- » Влияние среды
- » Самореализация
- » Альтруизм

Чистый альтруизм встречается редко, и едва ли нужно его искать. Для мобилизации достаточно обычных мотивов.

«Нет такого, чтобы у человека был один мотив. Это всегда комплекс мотивов. И вычлнить оттуда альтруизм в чистом виде – практически невозможно».

Руководитель благотворительного фонда

«Надо работать и не для себя, и не для другого, а всем вместе».

Основатель благотворительного фонда

<p>Бизнес-мотивы</p>	<p>Коммуникация с властью Социальная сфера – поле уступок и договоренностей в диалоге власти и бизнеса. Развитие бизнес-связей и лоббизм через общность в спорте и т.д.</p> <p>Следование международным стандартам Элемент репутации компании, формирование лояльного отношения к ней среди клиентов, сотрудников, медиа, выход на международный рынок.</p> <p>Устойчивость социальной среды Устойчивое общество и развитие территории присутствия – залог устойчивого бизнеса.</p>
<p>Влияние социальной среды</p>	<p>Социальные образцы Общественное доверие к лидерам благотворительности (Хаматова, Хабенский).</p> <p>Перемены в профессиональном сообществе</p>

	<p>Опыт и пример коллег, возможность консультации или кооперации с ними.</p> <p>Религиозные стимулы «Бог велел делиться», исламская взаимопомощь.</p> <p>Прямая просьба со стороны окружения</p>
Самореализация	<p>Психологическая (изменить себя) Конструирование личного бренда и его эмоциональная раскраска. Символическое замещение себя другим («что сам недополучил»).</p> <p>Исправление сделанных ошибок («очищение кармы»).</p> <p>«Дозагрузка» себя – базовые потребности реализованы, но сил еще хватает.</p> <p>Импорт моральной устойчивости из социальных групп, закаленных борьбой за выживание.</p> <p>Социальная (изменить свою среду) Достижение комфортного баланса со средой. Расширение понимания «своего дома» до двора, квартала и т.д. Вклад в восстановление социальной справедливости.</p>
Альтруизм	<p>Рациональный, руководимый принципами.</p> <p>Эмоциональный, из искреннего сопереживания людям в беде.</p>

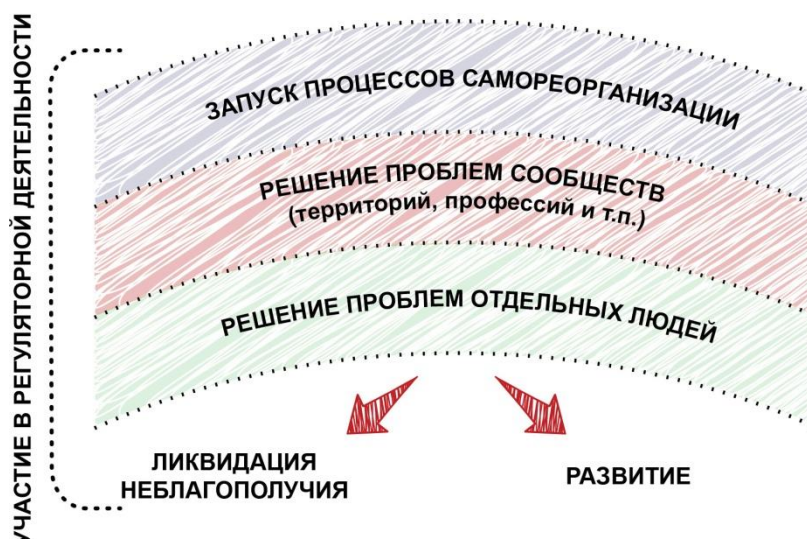
Стратегемы благотворительности

Принципиально выделяются два главных направления активности:

- » на ликвидацию неблагополучия;
- » на движение системы общества вперед.

При этом первая задача может быть решена по мере решения второй и едва ли наоборот.

В целом стратегии благотворительности развиваются от решения проблем отдельных людей – через решение проблем выделенных групп – к программам запуска самоорганизации для целых сообществ.



ГЛАВА 5.

Разметка будущего

Страна находится перед серьёзными социальными вызовами, с которыми государство самостоятельно не справляется. Выход видят в широком вовлечении общества и бизнеса. Это потребует нового шага в развитии модели благотворительности. Новый этап может открыться благодаря запуску ряда «спящих» процессов и механизмов.

» **Усиление диалога с регуляторами.** Важна переориентация на системное изменение ситуации на рынке благотворительности. Интенсивных консультаций может потребовать пенсионная реформа для смягчения ее практических последствий. Это хороший повод заявить о нероботоспособности части законодательства.

«Думаю, было бы полезно составление рейтинга, в котором госструктуры и отдельные чиновники характеризовались бы с точки зрения готовности к продуктивному взаимодействию».

Топ-менеджер благотворительного фонда

» **Формирование единого переговорного субъекта.** Диалог с государством могут вести или крупные фонды, или ассоциации благотворителей. Второй вариант для бизнеса предпочтительней. Он уменьшает риск обвинения в лоббизме и т.п. Второй вариант требует консолидации благотворителей.

» **Рост открытости** за счет интенсивных коммуникаций, обмена опытом, трансфера технологий и кооперации. Это позволит ослабить недоверие и взаимное непонимание.

«Вообще, все участники и стороны процесса желают больше диалога».

Эксперт-социолог

» **Развитие внутреннего диалога**, в частности, верхнего руководства фонда с подчиненными уровнями. Критики чаще всего размещаются на средних и нижних уровнях менеджмента. В интервью с учредителями фондов картина более оптимистична. Видимо, стоит выслушать критиков.

«Если нет чётких критериев эффективности, наверх идет лакированная картинка. Учредители имеют дело с отфильтрованной реальностью. Отсюда и задача периодических контактов верхнего уровня с полевой действительностью».

Эксперт-социолог

» **Внедрение стандартов, повышающих прозрачность.** Стандартные форматы отчетности вселяют уверенность, что средства потрачены эффективно. Для фондов это позитивная «кредитная история».

«Качественная подготовка проектов, возможность аудиторской и экспертной оценки, транспарентность отчётности показывают, насколько фонд может рассчитывать на расширение сотрудничества».

Руководитель в международной корпорации

«У меня есть друзья и знакомые, которые готовы и хотят жертвовать. Их очень много. Но они не доверяют фондам».

Частный инвестор

«Пожертвование должно быть максимально понятным и доступным – в один клик. И так на каждом шаге проведения платежа».

Руководитель бизнеса

Изменения на рынке благотворительности не рекомендуется навязывать, стремясь опровергнуть эффективность уже используемых практик. Мягкое давление на существующие практики будет оказывать уже само распространение более эффективных моделей.

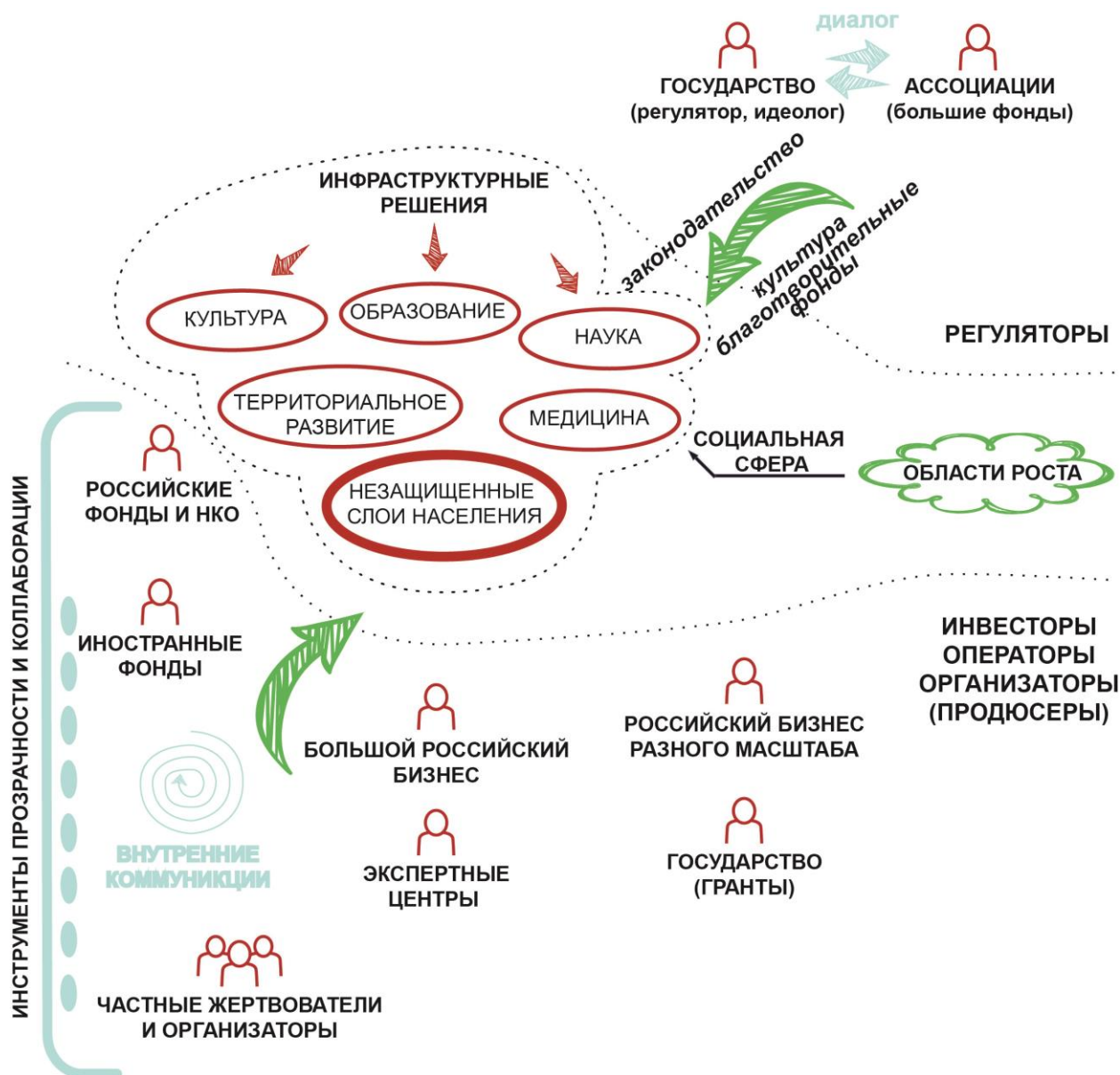
«Ни в коем случае нельзя людям, которые реально что-то делают, говорить, что все они делают неправильно и не так, а надо вот как. По разным причинам, нам не очень известным, человеку может быть удобно работать именно в таких форматах, это его выстраданный опыт. Но более подходящие форматы должны быть всегда открыты и легко доступны для него – в этом задача».

Топ-менеджер фонда

» **Разработка инструментов коллабораций.** Сюда же относится профессиональная подготовка кадров, использующих эти инструменты, проведение регулярных встреч и вовлечение профессиональной среды в сквозное общение.

«Нам не хватает общей платформы, лучших кейсов в области социальных инвестиций, словом, не хватает обмена опытом».

Руководитель консалтингового агентства



» **Проектирование рамок для более разнообразной экосистемы,** учитывающей новых игроков. Прежде всего – молодежные аудитории, новые технологии и форматы, новые мотивации к благотворительности.

» **Стимулирование массовой благотворительности.** Рядовые индивидуальные благотворители приносят небольшие суммы. Но символический капитал, то есть рост популярности идеи благотворительности, сложно переоценить.

Количественный рост упирается в проблему инфраструктуры, оснащенной **интерфейсами**, которые позволяют:

- » доверять тем, кто собирает деньги,
- » получать внятную обратную связь,
- » объединять людей, давая условия оказать ту помощь, которую они не в состоянии оказать в одиночку.

Запрос к благотворительной сфере от жертвователей – дать почувствовать человеческую **сопричастность**. «Холодные» практики (дать деньги и забыть) больше не устраивают людей, привыкших к огромному количеству эмоциональных контактов.

«Могу отказаться от поддержки определённого фонда, если меня воспринимают исключительно как донора, не как партнера».
Руководитель консалтингового агентства

«Грантодатели тоже хотят быть соавторами процессов».
Эксперт из госструктур

- » **Работа с личными брендами.** Люди не доверяют институтам, но доверяют личным брендам. Это можно удачно использовать для работы над образами руководителей, владельцев бизнеса, амбассадоров и т.п.

«Нужен PR самой темы благотворительности и филантропии. Тема окружена множеством мифов, домыслов и недоверием».
Руководитель фонда



ГЛАВА 6.

Краткое резюме

Заключительный раздел суммирует логику анализа и его ключевые выводы.

«Если мы в любом фонде тратим на изменение системы менее 50 процентов времени, значит, мы берем ресурсы в долг у тех, кто в течение десятилетий будет заниматься решением тех же проблем».

Один из ключевых российских экспертов в области благотворительности

- 1** Благотворительная сфера в России столкнулась с **порогом системности**, который ей предстоит преодолеть. На начальном шаге необходима инвентаризация практик с выбраковкой дефектных версий, выявление недостающих инструментов, оживление коммуникаций.
- 2** Требуется готовность выйти за периметр целевой поддержки отдельных групп и лоббировать изменения **правил игры** в социальной сфере – влиять на законодательство и другие формы регулирования, развивая социальную инфраструктуру для целевых групп и меняя их положение системно.
- 3** Институциональная благотворительность эффективна, когда ее ресурсы сосредоточены на собственных вопросах, а не замещают государство в социальной сфере. Разделение **сфер ответственности** ведет к ясному определению сфер партнерства с государством.
- 4** Одно из главных направлений сотрудничества – проработка **идей** по законодательным предложениям силами общественных организаций. У правительства есть явный дефицит идей в социальной сфере, и вполне возможно, чиновники будут признательны за оказанную интеллектуальную и консалтинговую поддержку.
- 5** Эксперты называют признаком зрелости системы прозрачность благотворительных структур, в том числе для внешних аудиторий. Технологичность и здоровая моральная атмосфера удешевляют систему, избавляя от вынужденного дублирования, позволяют любые мотивации инвестора перевести в целевой эффект и облегчают груз недоверия. Выход на новый уровень даст филантропии возможности **масштабирования** опыта – рычаг, позволяющий кратно усиливать любую инициативу.
- 6** Эксперт перечисляет необходимые для этого условия в форме **контрольных вопросов**:

- » Достаточно ли фонд зрел, чтобы менять систему?
- » Хватает ли у него для этого компетенций?
- » Готовы ли его сотрудники сами меняться вместе с системой?
- » Есть ли у них навыки работы с государством, чтобы позиционировать себя в качестве партнера, а не только полемиста?

7 В России постепенно опробуются практики запуска **самоподдерживающихся процессов** на территориях. На этом этапе системная благотворительность, становясь социальной инженерией, потребует развития профильных экспертных центров как аналитической инфраструктуры принятия и контроля решений.

8 Как частных лиц, так и бизнес-инвесторов все меньше удовлетворяет роль «доноров» в классическом смысле дойной коровы. Активное использование инструментов сетевых коммуникаций позволяет предложить обществу и бизнес-донорам **роли соавторов** концепции проекта **и партнеров** в их реализации.