

Інтерв'ю з професором Чиказького університету Джейсоном Саулом

Зміна парадигми фандрейзингу соціальних програм некомерційних організацій

Професор Чиказького університету Джейсон Саул (Jason Saul) є одним із найбільш авторитетних вчених у світі в галузі фандрейзингу та оцінювання впливу соціальних проектів. Протягом останніх років він був піонером у наукових дослідженнях цієї галузі, зокрема він є автором «таксономічного мета-аналізу», найбільш сучасного методу стандартизації, порівняння та прогнозування соціальних результатів, що дозволяє синтезувати водночас велику кількість підтверджувальних доказів. В той же час професор Саул впроваджує дуже багато практичних проектів, які допомагають некомерційному сектору. Разом з колегами Джейсон започаткував ініціативу Impact Genome, яка дозволяє стандартизувати та порівнювати соціальні результати, а також презентувати їх потенційними донорам (корпораціям, урядам та іншим зацікавленим сторонам). Протягом восьми років своєї роботи Impact Genome став одним із найбільш успішних ресурсів по залученню фінансування для некомерційного сектору в світі, верифікувавши понад 3400 з 1,8 млн результатів.

Джейсон Саул долучився до конференції «Особливості трансформації комунікацій в умовах новітніх суспільних викликів», погодившись відповісти на наші запитання.

- *Пане Джейсоне, дякуємо за те, що погодилися долучитися до нашої конференції. Закономірне запитання – яким є ваш інтерес до України?*

- Вітаю своїх колег і хочу подякувати за можливість звернутися до української наукової спільноти. Я знаю, що у Києво-Могилянській Академії впродовж багатьох років вивчається дисципліна фандрейзинг і що випускники вашого університету долучаються до розбудови українського громадянського суспільства та вже суттєво посилили його. Загалом на мою думку, слід віддати належне українським громадським активістам, які є дуже інноваційними людьми, які не просто виживають, але й постійно розширюють межі можливого.

- *Нещодавно ви стали засновником нової ініціативи OutcomesX, яка щойно запустила перший Ярмарок соціальних результатів для українських дітей, що постраждали від війни. Відомо, що цей проект спрямований на те, щоб українські некомерційні організації мали можливість продавати власні соціальні результати міжнародним корпораціям та іншим потенційним донорам. Використовуючи Impact Genome Registry, українські некомерційні організації та*

соціальні підприємства завантажуватимуть дані з інформацією про досягнуті соціальні результати і залучатимуть фінансування від міжнародних донорів. Повідомляється, що до першої угоди Ярмарку вже долучився Фонд UBS Optimus, який виділив 2 мільйони доларів для закупівлі соціальних результатів українських некомерційних організацій.

– Рішення про цей проект не було випадковим, адже українські некомерційні організації є першими у світі, хто протестує Ярмарок, адже на ньому вже є зацікавлена організація, яка планує придбати їх соціальні результати – це є UBS Optimus Foundation (благодійна фундація, що створена швейцарським банком UBS). І це є абсолютно логічним, що Україна є піонером у цьому новому підході, адже таким чином ми можемо допомогти українським некомерційним організаціям отримати гроші швидше. Тому для мене велика честь працювати з українським громадським сектором. На мою думку, це справедливо, що саме українські громадські активісти є першими в світі, хто випробує цей новий підхід.

- *Пане Джейсоне, понад 25 років ви вивчаєте соціальні зміни та методи їх оцінювання. На вашу думку, якими є основні виклики у вимірюванні соціальних програм?*

- Гетерогенність або різноманітність соціальних програм. Виклики у вимірюванні діяльності некомерційних організацій є подібними до викликів щодо вимірювання, які існують в інших науках (наприклад, біології або фінансах). В усіх цих випадках, ми намагаємося виміряти дуже різні речі, використовуючи спільну шкалу – чи йдеться про людей, бізнеси, музику або економіку. Некомерційні організації не є виключенням, бо всі вони працюють у різному контексті, надаючи послуги різним людям для досягнення різних цілей. Отже, проблема вимірювання полягає в тому, як ми можемо знайти спосіб виміряти всі соціальні програми загальним методом, щоб ми могли порівнювати, вивчати та прогнозувати їхні результати.

- *Ви є одним із засновників та ініціаторів проекту, який є найбільшим у світі реєстраційним ресурсом соціальних результатів. Чому взагалі виникає необхідність порівнювати результати різних соціальних програм? Чи є сенс порівнювати програми із різних сфер (наприклад громадське здоров'я та мистецтво)?*

- Це справді важливо з двох причин. Першим рушієм нашої роботи є допомога неприбутковим організаціям задовольнити очікування донорів і урядів щодо того, що вони справді виконують свою місію. А без цього у некомерційних організацій виникають величезні проблеми з довірою, а отже їм буде важко збирати гроші для своєї діяльності, важко залучати людей для того, щоб працювати на волонтерських засадах день і ніч, якщо вони навіть не знають, чи призводить їх робота до реальних змін. Це також проблема, оскільки по всьому світу існують мільйони некомерційних організацій, які виконують справді важливу роботу, але

вони не можуть отримати фінансування, оскільки немає загальноприйнятого способу повідомити про свої результати. Отже, ми терміново повинні допомогти некомерційним організаціям кількісно визначити, стандартизувати та повідомити донорам про те, який вплив мають їхні проекти на соціальні проблеми. Друга причина, чому так важливо вимірювати й порівнювати організації, полягає в тому, що вартість збору коштів надто висока для некомерційних організацій – приблизно 20 доларів за кожні 100 зібраних доларів (порівняно з корпораціями, які витрачають 4 долари за кожні 100 доларів зібраного капіталу). Насправді, існує лише два способи вплинути на рішення спонсорів (урядів або великих корпорацій) щодо надання коштів – один емоційний, а інший раціональний. Зараз некомерційні організації впливають на рішення донорів здебільшого емоційно. Вони зустрічаються з ними на різних подіях, спілкуються через спільні контакти та через соціальні медіа, використовують вже існуючу у них репутацію, показують фотографії та розповідають історії, намагаючись змусити людей виявити співчуття та емпатію, проте саме тому так дорого коштує некомерційним організаціям залучення коштів. Крім того, некомерційним організаціям доводиться спілкуватися з тисячами людей, щоб змусити двадцять з них пожертвувати гроші. Тому що все, що у них є, це лише емоції. Проте є інший, більш рентабельний спосіб переконати донора дати гроші: це використовувати розум, факти та раціональне мислення. Це означає показ результатів впливу роботи в абсолютний спосіб, який можна порівняти з іншими організаціями. В Україні немає нескінченної кількості некомерційних організацій, які виконують однакову роботу. Насправді, ймовірно, лише кілька людей працюють з тими самими бенефіціарами, використовуючи однакові методи та досягаючи однакового впливу. Проте важко показати унікальну цінність організації, не виклавши це стандартною мовою, зрозумілою донорам.

- *Насправді в Україні не так уже й багато донорів у порівнянні, наприклад, із США. Некомерційні організації отримують кошти і від уряду, і від міжнародних організацій, зокрема й урядових (USAID, CIDA тощо), також долучаються і комерційні організації, але потреби у фінансуванні соціальних проектів набагато більші...*

- Саме тому некомерційні організації повинні мати мірило для вимірювання та звітування про свій вплив, тому що тоді можна повідомити фактичну ціну, а власне: «Скільки коштує неприбутковій організації допомогти комусь?», а отже коли ви збираєте гроші від урядів чи спонсорів, замість того, щоб говорити «нам просто потрібні гроші, будь ласка, дайте нам трохи», ви можете поставити питання таким чином: «Який соціальний вплив ви хочете отримати від нас? Наприклад, ви хочете допомогти 500 дітям отримати якісну освіту? Ціна такого впливу є ось такою». Таким чином некомерційна організація зможе говорити з донором як законний економічний постачальник. Тому що вона створює продукт під назвою «соціальний вплив або результат», і для того, щоб допомогти, наприклад 500 сім'ям, потрібно,

наприклад, 500 000 доларів. Надзвичайно важливо для некомерційних організацій знати вартість результатів і їхню цінність тому, що вони можуть аргументувати потребу у фінансуванні, коли розмовлятимуть з донорами, навіть якщо таких донорів не дуже багато.

- *Взагалі чи можливо уніфікувати такі різні проекти, адже громадські ініціативи це і творчість, і різні культури, і різні ментальності, і багато інших елементів?*

- На перший погляд це важко, але давайте поговоримо про іншу складну річ, яку ми навчилися стандартизувати: про людей. Як ми можемо порівнювати двох людей, одна людина в Америці, друга в Україні. Один носить окуляри та має блакитні очі, інший має сиве волосся та карі очі та живе в Чикаго. У цієї людини є сім'я, а у цієї є собака. Це повне божевілля – порівнювати двох різних людей, але якщо ви подивитесь на елементарну конституцію людей, на фактичні компоненти нашої конституції, то побачите, що ми всі засновані на тих самих генах, на одній ДНК. І ми можемо класифікувати та порівнювати людей на основі їх ДНК. Отже, якщо кожна особу можна розділити на складові гени, ми зможемо порівнювати абсолютно різні організми. Якщо ми можемо зробити це для людей, ми можемо зробити це і для некомерційних організацій, бо це працює так само. Якщо ви подумаете про компоненти некомерційної організації, просто анатомічно, генетично, кожна некомерційна організація виконує ряд заходів, які ми називаємо інтервенціями. Ці заходи можуть передбачати надання їжі, ковдр або консультування як складові загальної інтервенції. Тепер, коли ми кодифікували діяльність, ми додаємо контекст і бенефіціарів як інший компонент програми. Контекст засвідчує те, що відбувається навколо, де, власне, реалізується програма – чи це відбувається в церкві, чи в школі, вдома або в лікарні. Бенефіціар є одержувачем вигоди від програми. І тоді, нарешті, ми маємо результат або вплив. Коли ви розбиваєте програму на інтервенції, стратегії, бенефіціарів, які отримують вигоду, контекст і бажані зміни, усі ці компоненти можна класифікувати та стандартизувати. Некомерційні організації унікальні не в тому, що вони збираються досягти результатів, про які ніхто не чув. Забезпечити когось їжею, не дати йому голодувати – добре відомий, нудний і рутинний результат. Ви не повинні робити його особливим. Як ви реалізуєте свою стратегію, ваш особливий підхід, техніки, лідерство – ось це унікально. Проте речі, які ви робите, напевно, не такі вже й незвичайні, і люди, яким ви допомагаєте, не такі вже й незвичайні, і ціль або результат, яких ви хочете досягти, не є незвичайними, тому все це можна стандартизувати та перетворити на «гени», з яких побудована ваша соціальна програма.

- *Традиційний підхід до фандрайзingu – це велика кількість презентацій, соціальний маркетинг, тому некомерційні організації витрачають занадто багато зусиль і грошей на залучення ресурсів. Зараз ви пропонуєте зовсім інший підхід до фандрейзingu, одна з ваших книжок навіть називається «Кінець фандрейзingu». Чи справді ми наразі спостерігаємо значну зміну парадигми фінансування соціальних проектів?*

- Так і є. І є лише одна причина, чому це зрушення відбувається. Вона полягає в тому, що соціальні результати сьогодні мають реальну економічну цінність. Це більше не просто приємна, але необов'язкова річ. Соціальні результати необхідні для створення робочих місць, стабілізації сімей, навчання людей, зменшення конфліктів. Ці результати є наймовірно економічно цінними для урядів і суспільства. Сьогодні уряди можуть піти у відставку в разі, якщо не буде досягнуто соціального впливу. Компанії не будуть конкурентоспроможними, якщо вони не генерують соціального впливу на своїх співробітників або на своїх споживачів. Зараз це величезна частина нашої економіки. Внаслідок цього, оскільки ринок цінує соціальний вплив і соціальні результати, ми маємо ринковий тиск, який виходить за рамки моральних зобов'язань, і ми можемо встановити економічну цінність соціальних результатів. Ця економічна цінність дозволяє нам збирати кошти принципово у інший спосіб. Нам не потрібно влаштовувати гала-вечері, фандрайзингові заходи, наймати амбасадорів і показувати фотографії, саме тому що людям потрібні ці результати. А отже, вони ставляться до нас як до постачальників, як до підприємств, які продукують додаткову вартість та виробляють продукт під назвою «соціальні результати». І вони хочуть його купити, оскільки їм потрібно, щоб вони були досягнуті. І цей процес переоцінки суспільством оцінки соціальних змін, а також інвестування компаній у ESG (Environment, Social, Governance - довкілля, соціальна сфера, управління) підтверджує, що інвестори віддають перевагу компаніям, які роблять добро. Вони хочуть інвестувати в компанії, які здійснюють позитивний вплив на суспільство. Отже, ця інформація має важливе значення, і, як наслідок цього, ми зараз змінюємо спосіб збору коштів, тому що нам не потрібно зосереджуватися виключно на емоціях. Ми зараз можемо в ході фандрейзингу робити акцент на виробництві: «ось який соціальний результат ми отримали; ви хочете це купити, ви хочете заплатити за це?». Це дозволяє нам побудувати нову економіку для некомерційних організацій, де їхня праця цінується і може бути оплачена. Все це можна трансформувати у ринок соціальних результатів, де можна знайти компанії та людей, які хочуть купувати соціальний результат та платити за цю роботу, а некомерційний сектор буде створювати його. Наприклад, люди, які хочуть платити за навчання дітей, і некомерційні організації, які можуть створити цей соціальний результат. Таким чином ми можемо об'єднати покупців і продавців замість того, що ми робимо сьогодні – коли некомерційні організації бігають, збирають кошти, надсилають електронні листи, стукають у двері, а це наймовірне марнування часу людей, які виконують найважливішу роботу у світі. Отже, існує нова ринкова реальність, яка спонукає нас змінити спосіб збору коштів.

- *Якщо це так – то що має робити сучасна неприбуткова організація для того, щоб відповідати вимогам часу та зрештою мати можливість залучати достатньо ресурсів для своїх програм?*

- Моя порада неприбутковим організаціям – використовувати водночас і старі, і нові підходи. Не припиняйте брати гроші по-старому. Якщо тобі дають – бери, проте водночас займайтеся збором коштів по-новому. А для цього потрібні дві прості речі: одна – зареєструватися в реєстрі прямо зараз, зокрема, ми запровадили реєстр під назвою Impact Genome, який є безкоштовним для неприбуткових організацій. Чому треба бути представленим у реєстрі, тому що вам потрібно пояснити, яким є ваш вплив, і люди зможуть вас знайти. І по-друге, будьте готові брати гроші, які платять вам за роботу, яку ви робите, з точки зору досягнутих вами результатів, а не просто брати гроші наперед і отримувати оплату за емоції. Будьте відкриті для угод в інший спосіб, який викликає більшу пошану – ви обіцяєте досягти певних результатів, і люди платитимуть вам за хороші результати, які ви досягаєте. Це дуже просто і вам не обов'язково бути експертом із вимірювання, достатньо лише зареєструватися в реєстрі (у нашому випадку ми рекомендуємо Impact Genome Registry, який є безкоштовним для українських неприбуткових організацій), це допоможе вам повідомити, який вплив ви маєте, і перевірити його, щоб ви могли продати його та зв'язатися з людьми, які можуть заплатити вам за виконання вашої роботи. Це є програма, що зводить зацікавлені сторони, вона дозволяє вам зареєструвати свій профіль і результати, які ви можете отримати, а також сконтактувати вас з людьми, які хочуть придбати ці результати.

- Дякуємо за розмову.

(Інтерв'ю провів Дмитро Коник, старший викладач кафедри зв'язків з громадськістю НАУКМА).