



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ



Центр оценки общественных инициатив
Институт прикладных политических исследований НИУ
ВШЭ

ЭТИКА В РАБОТЕ НКО

Итоговые результаты исследования

По заказу Благотворительного фонда поддержки и развития
социальных программ «Социальный навигатор»

Юлия Скокова
Ирина Краснопольская
Ирина Корнеева

Москва, 2020



СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и методология
2. Как понимается этика
3. Ситуации этического выбора
4. Факторы, влияющие на принятие решений
5. Запрос на этическое саморегулирование
6. Заключение



ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель – определить значимость этических вопросов в работе НКО и запрос на этическое саморегулирование

Задачи:

1. установить понимание этики российскими НКО и роль этики в их работе
2. выявить типы этических вопросов в работе НКО
3. установить факторы, влияющие на принятие решений в ситуации этического выбора
4. выявить лучшие практики разрешения этических дилемм в работе НКО
5. определить запрос за этическое саморегулирование сектора НКО и потребность в этическом кодексе



МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ



Метод: полуструктурированные интервью с руководителями НКО

Период сбора данных: май-июнь 2020

География: Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Пенза, Тольятти, Тюмень

Всего проведено 27 интервью, в том числе:

Направление деятельности НКО	Число интервью	Направление деятельности НКО	Число интервью
социальные услуги	6	фандрайзинговые фонды	4
волонтерство	3	инфраструктурные организации	4
грантодающие фонды	3	экологические организации	2
фонды местных сообществ	3	правозащитные организации	2



СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и методология
- 2. Как понимается этика**
3. Ситуации этического выбора
4. Факторы, влияющие на принятие решений
5. Запрос на этическое саморегулирование
6. Заключение



КОНТЕКСТ РАБОТЫ НКО

Общество:

- Низкая гражданская культура и непонимание принципов работы НКО, поэтому проще собирать на адресную помощь, чем на системные проекты
- НКО не воспринимаются как равные партнеры бизнеса и власти
- Контекст несвободы (критики, высказываний, получения зарубежного финансирования)

НКО:

- Это личность руководителя
- Испытывают ресурсный голод - нехватку финансовых, человеческих и материальных ресурсов
- Плохо доносят о своей деятельности своим целевым аудиториям
- Этика значительно менее развита, чем в корпоративной культуре

Сектор:

- Неравенство в секторе - что позволено одним, другим делать непозволительно
- Сформирована элита некоммерческого сектора
- Токсичность сектора, скандалы, фейсбук как «желтая пресса»

Сотрудники:

- «Спасатели» - хорошие люди, что не всегда = «профессионалы»
- Универсальные солдаты, перезагруженные, выгорающие, с низкой з/п
- Высоко оценивают свою экспертность - знают лучше других, как правильно делать и как правильно помогать



ЭТИКА В ПОВСЕДНЕВНОЙ РАБОТЕ НКО



- **Нет в языке** – в повседневной работе НКО практически не используют термин «этика»
- **Ограниченная рефлексия** – практически отсутствует рефлексия по поводу ситуаций этического выбора
- **Понятие этики размыто и интуитивно** – это пересечение общечеловеческих норм и профессиональных правил

«... это некий комплекс, симбиоз и общих человеческих правил, профессиональных и внутренних ощущений» (Интервью 20, Инфраструктурные организации)

«...этические нормы по отношению к НКО... скорее формируются неким компромиссом между каким-то общественным взглядом на это и внутренним пониманием самого НКО сектора» (Интервью 11, Волонтерство)
- **Разговор об этике как следствие профессионализации** – с ростом профессионализма возрастает запрос на этику как инструмент для принятия решений в ситуациях этического выбора

«...этических проблем гораздо больше в крупных организациях, у которых много... ну, соблазнов, что ли, разных... Например, связанных с взаимодействием с государством, например, связанных с большими деньгами» (Интервью 15, Грантодающие фонды)

«Конечно, люди, которые всерьез и надолго приходят в некоммерческий сектор, и люди, которые хотят в этом расти содержательно и экспертно, они, конечно, серьёзно относятся к этим вопросам, и это, конечно, делает им большую честь» (Интервью 16, Грантодающие фонды)



НА ЧЕМ ОСНОВАНА ЭТИКА

Неформальные основания

- нравственность, ценности и заповеди, моральные установки руководителя и сотрудников
- «не навреди» (благополучателю, самой НКО или сектору в целом)
- то, что одобрено, о чем есть согласие с:
 - попечительским советом
 - коллегами по сектору, “старшими/уважаемыми коллегами”, сотрудниками

Формальные основания

- то, что не запрещено законом или им регламентируется
- устав или этический кодекс НКО
- инструкции по работе с разными группами стейкхолдеров
- протоколы по видам ситуаций (командировки, преподавание, подарки, рабочие встречи, конкурсы и т.д.)

- **Ценности и морально-нравственные ориентиры руководителя, внутренний этический кодекс**

«Для меня все равно это какие-то ценности... какие-то этические вещи по отношению к клиентам и партнерам. Это свод ценностей, правил, которые вы можете и должны соблюдать» (Интервью 18, Ресурсные центры)

«Отсутствие шкурного подхода, если нет подтекста» (Интервью 22, Фонды местных сообществ)

- **Соблюдение принципа “не навреди”**

«Я люблю руководствоваться правилом врачей «не навреди». Если есть волнение, что твои слова, действия, решения могут быть не всегда правильно истолкованы или поняты, или они вообще неверные, значит, нужно еще подумать и как-то их поменять» (Интервью 21, Ресурсные центры)

- **Коллективная договоренность между руководителем, сотрудниками и Правлением/Попечительским советом НКО**

«Есть какие-то вещи, по которым я могу обратиться за советом, но я не буду обращаться просто там ко всему сектору, да, или там в «благотворительной курилке» писать, а буду спрашивать точно у тех людей, мнением которых я дорожу» (Интервью 4, Социальные услуги)



Решение этично, если не вредит

КОМУ	КАК
<ul style="list-style-type: none">• своей НКО (ресурсам, коллективу) <i>«У каждого человека на своей позиции есть право принимать решения, если оно ответственно по отношению к остальным в команде... никогда не заходя за какую-то планку, что все надорвутся» (Интервью 11, Волонтерство)</i>• благополучателям <i>«Нужно будет смотреть, что конкретно он хочет сделать, чтобы это не навредило детям» (Интервью 9, Фандрайзинговые фонды)</i>• своей репутации перед донорами и возможностями фандрайзинга <i>«Этика – это часть работы с репутационными рисками как внутри, так и вовне... Если поведение неэтическое, то репутационные риски организации тут же возникают. Важно учитывать, что репутационные риски монетизируются и дальше дальше будет всё, ну как сказать, по цепочке идти» (Интервью 14, Грантодающие фонды)</i>• репутации сектора <i>«У нас так сложно еще с репутацией благотворительности, что, кажется, всем стоит быть осторожными. Не то, что скрывать что-то, нет, но как-то думать о том, что нападки на кого-то одного действуют на нас на всех, и на самом деле иногда может они не стоят того, а можно обсудить конкретно с директором с этим или некоммерческой организацией» (Интервью 1, Социальные услуги)</i>	<p>нет общего понимания среди НКО, какие методы работы могут навредить</p> <p><i>«Сейчас все бросились помогать пожилым, потому что вроде как это этично, а я считаю, что сейчас проблема не в пожилых и им нужна не продуктовая помощь, а какие-то другие вещи...» (Интервью 19, Инфраструктурные организации)</i></p> <p><i>«Например, когда стригут бездомных по-хипстерски и показывают их портреты. С одной стороны, это привлечение внимания, с другой стороны, это выставление бездомных клоунами. Когда на них смотрят, как в зоопарке» (Интервью 9, Фандрайзинговые фонды)</i></p> <p>Центр оценки общественных инициатив Института прикладных политических исследований НИУ ВШЭ</p>

- **Говоря об этике и этичном поведении, НКО выстраивают логическую связку с репутацией организации в глазах общества и коллег по сектору**
«Этическое поведение фонда для меня связано с репутацией, а репутация – это единственное, что есть у фонда, вообще единственное. У нас больше нет ничего» (Интервью 1, Социальные услуги)
- **Этика и репутация как конкурентное преимущество организации**
«Этическое поведение организации является конкурентным преимуществом, позволяет организации существовать долго и счастливо. Поэтому обратное поведение ведет к саморазрушению, нет репутации – нет денег. Выгодно быть этичным, по крайней мере, в секторе НКО» (Интервью 24, Фонды местных сообществ)
- **Позитивная репутация – основа для устойчивого фандрайзинга**
«Любой руководитель понимает, что репутация – это тоже возможность для повышения фандрайзинга, можно один раз как-то засветиться и все, и фандрайзинг убить на несколько лет» (Интервью 9, Фандрайзинговые фонды)
- **Однако значимость репутационного капитала НКО часто недооценивают**
«Репутацию у НКО очень часто недооценивают, ну, это все равно довольно сильно влияет на привлечение финансирования в долгосрочном периоде и на доноров, клиентов» (Интервью 18, Инфраструктурные организации)

- Этика воспринимается как общественное благо - то, что в хорошо для сектора в целом, в долгосрочной перспективе повышает его устойчивость и устойчивость отдельных организаций



«В том, чтобы быть этичным и эмпатичным, как мне кажется, в долгосрочной перспективе более выгодная стратегия. Выгоднее объединяться и обеспечивая рост другим, таким образом обеспечивать рост себе... Потому что, как мне кажется, мы уже "бери от жизни все и живи настоящим" как-то от этого потихонечку должны [авт. - отходить] от этого и какие-то долгосрочные стратегии строить» (Интервью 16, Грантодающие фонды)

- Наличие общественного блага всегда приводит к проблеме «безбилетника». «Этические безбилетники» в секторе НКО ради своих интересов нарушают общие неформальные этические принципы

«Репутация одного сильно влияет. Завелась одна "паршивая овца" и можно потерять всю коалицию, альянс. Должны обсуждаться, формироваться этические кодексы» (Интервью 19, Инфраструктурные организации)

- Неэтичное поведение одной НКО может негативно отразиться на репутации всего сектора и каждой отдельной организации

«У нас репутация общая, к сожалению, и если какой-то скандал с каким-то фондом, то в народе идет такая молва, что нечего верить фондам, фонды мошенники сразу все... все репутационные риски ложатся сразу на весь сектор...» (Интервью 20, Инфраструктурные организации)
- С другой стороны, неэтичное поведение одной НКО не влияет на репутацию сектора в целом, поскольку сектор очень разнообразен и единой репутации всех НКО не существует

«...есть, мне кажется, достаточно много организаций, которые критикуют... но собаки лают, а караван идет» (Интервью 15, Грантодающие фонды)

«Я думаю, что где-то да, а где-то нет, потому что есть репутация, скажем так, по тематикам. Ну, например, есть вот медицинские фонды и там есть, вот, какая-то своя [авт. - репутация], общее видение, мнение и так далее» (Интервью 12, Волонтерство)
- Репутация сектора в целом если и зависит, то не критично от деятельности отдельных НКО

«Это иллюзия... Есть фактология, что негативные разговоры о сетевой благотворительности, многочисленные публики, где обсуждаются вот все эти недостатки, они не приводят к тому, что люди перестают участвовать в благотворительности» (Интервью 7, Фандрайзинговые фонды)

Помимо неформальных ценностно-репутационных оснований, этика в НКО основана на формальных правилах и кодексах

- **Этические кодексы отдельных НКО или отраслевых ассоциаций**

«Мы создали этический кодекс, очень полный, который в одном месте собрал все необходимые для нашей жизни вопросы... это принципы благотворительной деятельности... Документ появился как ответ на запрос команды, чтобы мы от правил неформализованных перешли к формализованным. Они не были новыми... то есть всё, как применялось, так и продолжает применяться, просто сейчас это собрано» (Интервью 14, Грантодающие фонды)

- **Устав, инструкции и протоколы, в которых отражены этические нормы и правила, как действовать. Это могут быть инструкции по работе с разными группами благополучателей, протоколы по ситуациям (командировки, преподавание, рабочие встречи, грантовые конкурсы и т.д.)**

«У нас есть инструкция, что нам делать в такой ситуации, что в такой. Все на свете, конечно, не учесть, поэтому во всех неоднозначных ситуациях у нас есть топ-менеджеры, которые регулируют разные вопросы» (Интервью 26, Экология)



СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и методология
2. Как понимается этика
- 3. Ситуации этического выбора**
4. Факторы, влияющие на принятие решений
5. Запрос на этическое саморегулирование
6. Заключение

Есть консенсус, что неэтично

- получение пожертвований от доноров, чья деятельность противозаконна
- подвергать риску сотрудников или волонтеров без инструкций/обучения
- плагиат работающей технологии, названия
- сотрудничество с политическими партиями, участие в политических мероприятиях

Нет консенсуса, что неэтично

- получение пожертвований от доноров, чья деятельность противоречит ценностям и миссии НКО (добывающие, табачные компании, и т.д.)
- преувеличение значимости проблемы для привлечения средств, «давление на жалость»
- нарушение конфиденциальности благополучателей и их семей
- выплата высоких зарплат и премий руководителю и сотрудникам НКО
- выплата % фандрайзеру
- помощь родственникам, друзьям, сотрудникам НКО в т.ч. приоритетном порядке
- деловые взаимоотношения с компаниями или людьми, входящими в органы управления НКО
- публичная критика действий других НКО



БЛАГОПОЛУЧАТЕЛИ. КОМУ ПОМОГАТЬ?

- **НКО стоят перед выбором, кому помогать**

«НКО создаются для поддержки своей целевой группы, но у вас может возникнуть вопрос, кому нужно оказать первую помощь?... Потому что, когда есть выбор, возникают вопросы этики» (Интервью 18, Ресурсные центры)

- **Выбирать, кому и как помогать - это приоритетное право НКО**

«Для меня проблема выбора своей целевой аудитории... не может никем со стороны обсуждаться... Появляется фонд, который собирает деньги на то, чтобы красить беседки в домах престарелых, но при этом даже не хочет встречаться с бабушками. Если это его выбор, это договоренность с его спонсорами и благополучателями, то никто не может его критиковать» (Интервью 11, Волонтерство)

- **Помочь одному здесь и сейчас или потом, но многим?**

«НКО часто встаёт в такую этическую проблему, что имеет ли смысл надорвать пупок и реально оказать полномасштабную помощь, или помощь оказать в меньшем объёме, но тогда останутся ресурсы для того, чтобы помочь и другим людям» (Интервью 11, Волонтерство)

«Очень часто, когда заходит речь об отношениях с государством и гос.структурами..., всегда возникает этот этический вопрос: стоит ли сейчас делать какие-то активные действия для одного, сразу трёх человек, чтобы не навредить другим? Этот вопрос есть всегда» (Интервью 9, Фондрайзинговые фонды)



БЛАГОПОЛУЧАТЕЛИ. ГРАНИЦЫ ПОМОЩИ ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ОТКАЗА



**Социальный
Навигатор**
Благотворительный фонд поддержки
и развития социальных программ

- **НКО попадают в ситуации, когда вынуждены кому-то отказывать**

«[авт. - отказ в помощи] это этическая плоскость, где решается, кому помочь. НКО изначально пытаются его сузить. Например, приняв некий устав, в котором готовы помогать только детям с больными почками. Но когда в этот фонд приходит мамочка вот с таким же ребёнком, которому ты помог вчера, но у этого не больная почка, а больная печень, то это и есть нравственный выбор» (Интервью 11, Волонтерство)

- **Этично - сразу определить границы помощи. Это обезопасит НКО от претензий со стороны благополучателей, а благополучателей - от завышенных ожиданий**

«Мы установили для себя, что крайне важно максимально подробно объяснить людям, которые к нам обращаются, что мы можем и не можем. Но это не всегда работает... Мы со своей стороны пытаемся сделать все для того, чтобы какие-то сложности в перспективе минимизировать, чтобы иметь возможность апеллировать к тому, что мы изначально проговаривали, что мы можем, что не можем» (Интервью 17, Правозащитные организации)

«Есть пациенты, которые считают, что им должны. У нас был пациент, который нам писал полтора года письма каждый день. Он писал нам на электронку фразу: «Согласно постановлению правительства и распоряжению Владимира Путина, фонд [...] обязан обеспечить меня тем-то, тем-то и тем-то». Список менялся каждый день. Дошли мы до трёхкомнатной квартиры» (Интервью 10, Фандрайзинговые фонды)



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЯМИ



В процессе взаимодействия НКО-благотолучатель возникают следующие этические вопросы:

- **Опубличивание историй благотолучателей для увеличения сбора пожертвований без спроса людей или не объяснив им возможные последствия**

«Очень много таких ситуаций, когда люди, обращающиеся за помощью в благотворительный фонд, и не предполагают, что их история может стать достоянием общественности... Фандрайзеры могут пользоваться информацией о благотолучателях, которая нанесет им вред. Она может быть очень нужной и классной в привлечении средств. И ты знаешь, что она реально привлечет внимание людей, но благотолучатель либо не дал добро на эту информацию, либо не согласовал. Порой фандрайзеры вообще не согласовывают, как ты написал о человеке» (Интервью 20, Инфраструктурные организации)

- **Представление благотолучателей в сомнительном контексте**

«У нас пиарят детей с помощью фото, видео. По сути это магазин детей. Никто не выбирает детей по фотографиям» (Интервью 13, Волонтерство)

- **Негативное отношение свысока к благотолучателям**

«Я много наблюдаю абсолютно безобразное отношение фондов к благотолучателям, это брезгливость смешанная с высокомерием. И это взаимно – благотолучатели относятся к фондам как к собесу» (Интервью 7, Фандрайзинговые фонды)

В кризисный центр для женщин периодически обращаются несовершеннолетние девушки из областного интерната с просьбой оказать помощь в ситуации нежелательной беременности, в т.ч. помощь в договорах с опекой. Интернат в случае беременности подопечных часто принуждает сделать аборт. Обратившись к СМИ и другим заинтересованным сторонам, рассказав о наличии таких ситуаций, НКО вероятно сможет повлиять на ситуацию. С другой стороны, это может навредить состоянию девушек, которые уже обратились за помощью и стать барьером для дальнейших обращений других девушек из данного интерната.

Риски, если обратиться к СМИ

- Психологические, репутационные риски и риски нерешения проблемы для обратившихся благополучателей
- Ухудшение ситуации со стороны лиц/инстанций, принимающих решения, минимизация возможностей НКО оказывать помощь

Риски, если не обращаться в СМИ

- Проблема будет решаться на уровне отдельных кейсов, так как источник проблемы не будет устранен

Как НКО может поступить

- Согласовать с благополучателями обращение в СМИ с объяснением потенциальных рисков
- Привлечь правоохранительные органы, органы опеки к решению проблемы
- Приоритет помощи «здесь и сейчас» конкретным благополучателям перед вероятностью решить источник проблемы для многих в будущем



КЕЙС: КОМУ ОКАЗАТЬ ПОМОЩЬ ПРИ ОГРАНИЧЕННЫХ РЕСУРСАХ

В НКО, оказывающую помощь в сборах на лечение, обращается большое число представителей целевой аудитории с просьбой оказать помощь. Но у НКО нет достаточных ресурсов (финансовых, временных, человеческих), чтобы взять новых благополучателей. Как НКО может поступить, чтобы соответствовать своей миссии по оказанию помощи и при этом не уйти в минус по ресурсам и не снизить эффективности оказываемой поддержки?

Риски, если взять нового благополучателя

- Риски перегрузки сотрудников НКО и нехватки бюджета на решение других текущих задач, в т.ч. для оказания помощи тем, с кем НКО уже работает
- Риски нерешения задачи по помощи новому благополучателю
- Риски, что НКО удалит из проекта тех благополучателей, с кем уже работает

Риски, если не взять нового благополучателя

- НКО откажется от задачи, которая соответствует миссии организации, благополучатель не получит помощи

Как НКО может поступить

- Пересмотреть правила НКО, чтобы взять нового благополучателя, не удаляя текущих благополучателей из проекта
- Открыть сбор на нового благополучателя, но сделать обширное освещение в СМИ и других источниках для повышения осведомленности о проблеме, получить положительные репутационные эффекты
- Отказать новому благополучателю, но направить его в другой фонд
- Отказать новому благополучателю и ужесточить требования отбора новых благополучателей, чтобы сократить возможности для приема новых заявок в будущем



ФАНДРАЙЗИНГ. ЭТИЧНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ



- НКО в целом сходятся во мнении, что получение денег от криминальных структур, денег, заработанных нечестным путем, недопустимо
«Грань лежит вот где: совершено ли преступление именно ради того, чтобы в этом фонде появились деньги» (Интервью 11, Волонтерство)
- Однако если это акт раскаяния, искупления грехов, который идет «от чистого сердца», а не ради PR, то это может быть допустимо
«Если человек реально искренне раскаивается и хочет помочь, то почему бы и нет, можно дать ему такой шанс. Если это как бы для него пиар-ход, ну, тогда скорее нет» (Интервью 9, Фандрайзинговые фонды)
- Другие случаи контекстны и зависят от направлений деятельности отдельных НКО. Для экологов недопустимо получение финансирования от добывающих компаний, для тех, кто помогает онкобольным - от табачных и алкогольных компаний
«Мы не работаем с добывающими, перерабатывающими компаниями. Мы не работаем с табачными, алкогольными компаниями и с компаниями, которые эксплуатируют животных» (Интервью 26, Экология)
- Однако и эта норма не универсальна и есть организации, которые такое финансирование рассматривают как «акт компенсации»
«По идее для меня алкогольные, табачные компании должны быть под запретом, но, с моей точки зрения, лучше брать средства с этих компаний и направлять на помощь конкретным людям или программам, чем заявить о том, что я в белом пальто и сигареты вредят» (Интервью 10, Фандрайзинговые фонды)



ФАНДРАЙЗИНГ. «ДАВЛЕНИЕ НА ЖАЛОСТЬ»



- «Давление на жалость» – проверенный и работающий инструмент для фандрайзинга, так как именно такие сборы собирают максимальное количество пожертвований

«Вот, вы заболели раком, чтобы вы выжили, вам нужно вытащить наизнанку всю свою жизнь: чем несчастнее фон, тем больше шансов, что вы выживите. Получается, что цена вашей жизни – это возможность публичного копания в вашем грязном белье, и ваше белье должно быть достаточно вызывающим жалость» (Интервью 29, Волонтерство)

«Мне кажется, мы все это делаем, ну то есть нам всем хочется сказать, выпятить, что наша проблема самая проблемная. Мне кажется, мы все преувеличиваем, потому что нам всем хочется собрать больше денег, мне кажется, это делают все, иначе никто не будет жертвовать» (Интервью 1, Социальные услуги)

- При этом НКО признают, что использование таких фандрайзинговых сообщений и изображений неэтично:

- по отношению к благополучателям

«У нас есть несколько простых правил с момента создания фонда. Никогда не показывать тяжело больного ребёнка. Ребёнка, вызывающего жалость и слезы. В информационном сопровождении мы никогда не давим на жалость» (Интервью 8, Фандрайзинговые фонды)

- и по отношению к донорам

«Тебе все время выворачивают трусы на изнанку семьи, и ты, помимо воли, оказываешься втянут в жизнь семьи» (Интервью 7, Фандрайзинговые фонды)

«И им самим [авт. – донорам] тяжело. Они не хотят уже вот этого эмоционального напряжения» (Интервью 9, Фандрайзинговые фонды)



ФАНДРАЙЗИНГ. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ДОНОРАМИ



- **Желание доноров или учредителей может расходиться с приоритетами НКО**

«Мы просто увидели в ситуации с коронавирусом, что многим организациям их доноры сказали, что они теперь хотят, чтобы они помогали обездоленным, врачам. А они например занимались детьми-сиротами. И они побежали помогать, потому что они понимают, что останутся без денег сейчас» (Интервью 25, Экология)

- **В приоритете – интересы благополучателей и миссия организации**

«Есть вещи, которые мы точно не будем делать... Например, мы с какой-то организацией, делаем профориентационный проект для детей. Нам очень важно, чтобы эта регулярность была сохранена, потому что, например, нам скажут, что мы вам один раз проведем мастер-класс и поставим галочку. Опять-таки, пусть это будет Всемирный банк. Мы скажем "нет". Потому что наш благополучатель ценности от этой истории не получит» (Интервью 12, Волонтерство)

- **Не любой размер гранта имеет значение. Иногда лучше отказаться от финансирования**

«Если грант получается в 3, в 4 раза меньше, то есть вещи, на которые можно согласиться. Если мы хотели помочь тысяче бездомным, а дали грант на сто, окей, поможем ста, но если этот грант на создание какой-то программы, платформы или чего-то ещё, и он значительно меньше заявленного, то лучше отказаться, иначе не получится качественный продукт» (Интервью 9, Фандрайзинговые фонды)

«Если вы понимаете, что на эти деньги вы проект не выполните и, более того, вы не сможете полноценно содержать команду и может быть вообще со всеми придется расстаться, то значит вы не берете грант. Если вы понимаете, что вы с трудом, но выкарабкаетесь, то вы так людям и говорите» (Интервью 11, Волонтерство)

Благотворительный фонд собирает средства на помощь социально уязвимым людям (инвалидам, малоимущим, многодетным семьям, матерям-одиночкам). Со стороны общества есть запрос на публикацию личных историй, раскрытие деталей личной жизни людей, нуждающихся в помощи. Может ли НКО публиковать личные истории конкретных людей и делать их достоянием общественности для того, чтобы собрать больше средств?

Риски, если публиковать личные истории

- Моральный, психологический вред благополучателю, его семье
- Риск эмоционального выгорания доноров (доноры устают от излишне эмоциональных историй)
- Доноры приучаются к тому, что стимулом для пожертвования является личная история нуждающегося
- Риск «слиться» с другими фондами, которые используют аналогичную фандрайзинговую стратегию

Риски, если не публиковать личные истории

- Фонд соберет меньше денег и привлечет меньше сторонников
- Доверие / интерес к фонду со стороны доноров может снизиться

Как НКО может поступить?

- Минимизировать персональную информацию, публиковать личные истории без подробностей, в общем виде
- Согласовывать историю / запрос о помощи с благополучателем
- Повышать культуру частных пожертвований, научать доноров помогать людям, не зная конкретных деталей личной истории



КЕЙС: ПОЛУЧЕНИЕ ПОЖЕРТВОВАНИЙ ОТ ДОНОРОВ, ЧЬЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРОТИВОРЕЧИТ ЦЕННОСТЯМ И МИССИИ НКО

НКО, занимающейся профилактикой и помощью при раке легких, поступают предложения о финансовой помощи со стороны табачных компаний, чья деятельность противоречит миссии НКО. Компания будет освещать это пожертвование в СМИ как собственный PR и КСО. НКО работает, чтобы минимизировать или прекратить негативные последствия деятельности таких компаний. Если НКО примет помощь, то сможет закрыть бюджет на большой проект или лечение благополучателей, других источников финансирования на такой проект у НКО нет. Должна ли НКО принять финансирование, зная, что это PR компании и что это поможет реализовать проект и помочь своим благополучателям, или должна отказаться?

Риски, если не взять деньги

- НКО не выполнит свои задачи по оказанию помощи
- Благополучатель не получит лечения

Риски, если взять деньги

- Компании это будут пиарить как социальную ответственность и усиливать свою деятельность с негативными последствиями
- Репутация среди доноров, многие могут прекратить поддержку НКО

Как НКО может поступить

- Прописать во внутренних правилах ограничение на пожертвования от таких компаний
- Договариваться индивидуально с благополучателем, для лечения которого идет сбор
- Если НКО оказывает компании услуги, направленные на изменение процессов в основной деятельности компании, что приведет к снижению вреда, то можно получать финансирование

- Многие доноры не хотят, чтобы даже незначительная часть их пожертвования направлялась на административные расходы. В связи с этим, НКО приходится переформулировать, вуалировать эти расходы

«У нас часто это [авт. – административные расходы] просят переформулировать, что никто не хочет давать на зарплаты, и мы переформулируем их и как-то пытаемся, подстраиваемся под донора, приходится что-то формулировать, как-то вуалировать» (Интервью 1, Социальные услуги)

- НКО имеет смысл «воспитывать» доноров и приучать их к тому, что административные расходы – неотъемлемая часть любого благотворительного проекта

«Мы стараемся сейчас прям воспитывать своих доноров и постоянно пишем, что это административные расходы, мы им все время [авт. – говорим] «это административные расходы, это нам нужно, чтобы проект жил, развивался...» Мы стараемся это говорить. И это считаем важным» (Интервью 1, Социальные услуги)

«Сейчас у нас очень много доноров юридических лиц и с каждым мы отдельно проговариваем сумму или процент административных расходов по их пожертвованию, и моя задача – убедить в том, что административные пожертвования – это нормально, нам тоже нужно что-то есть и как-то жить в этом мире» (Интервью 10, Фандрайзинговые фонды)



РАСХОДЫ. НЕСООТВЕТСТВИЕ МЕЖДУ ПРАКТИКОЙ НКО И ОБЩЕСТВЕННЫМИ ОЖИДАНИЯМИ



- Несмотря на общественные ожидания, что люди в некоммерческом секторе должны работать «бесплатно», НКО в целом сходятся во мнении, что профессионалы в любой сфере должны получать достойную зарплату и могут получать премии. Хотя признают, что в некоммерческом секторе она остается ниже, чем в коммерческом секторе

«Есть общественный взгляд, что все общественники, они не получают зарплату, а если получают, значит, они ворюги» (Интервью 11, Волонтерство).

«...я за то, чтобы в социалке была зарплата достойная, и не как в рекламном агентстве, и не как на рынке, чтобы туда не шли за деньги, это всё-таки работа за идею, но чтобы зарплата позволяла комфортно жить человеку» (Интервью 9, Фандрайзинговые фонды)

- К избыточным расходам (бизнес-класс, дорогие отели, дорогие мероприятия и т.д.) отношение среди НКО неоднозначное

«Тоже самое, какой-то большой дорогой офис. Все-таки это как бы тоже, зачем? И почему такие траты, чем они обоснованы?» (Интервью 1, Социальные услуги)

- НКО вынуждены находить баланс между общественными ожиданиями и своей работой

«Все зависит от разумности. Была такая ситуация, что встречи, тренинги дешевле было проводить в Турции, на Кипре. Это выглядело бы довольно странно... Их проводили, конечно, в России, потому что это было связано с некоторым этическим представлением, хотя это было дороже» (Интервью 19, Инфраструктурные организации)

Среди НКО нет единой позиции, этично ли платить % от суммы привлеченного пожертвования

АРГУМЕНТЫ ЗА:

- Любая профессиональная деятельность должна достойно оплачиваться. Фандрайзер = продажник

«У фандрайзера должна быть либо хорошая зарплата, либо процент от того, что он внес... Фандрайзеры это люди особенные, от них зависит то, что будут кушать подопечные... у них как у продавцов должен быть процент» (Интервью 9, Фандрайзинговые фонды)

«Фандрайзер НКО – это такой же продажник и, соответственно, вполне можно оценить его деятельность в материальном исполнении, и оплачивать его работу. Если человек приносит в твою НКО миллион рублей в месяц, в не вижу проблем платить ему за это 100 тысяч, те же 10%, которые может платит бизнес» (Интервью 7, Фандрайзинговые фонды)

- Допустимо платить % фандрайзеру при условии, что организация заранее информирует об этом донора

«Я не вижу ничего плохо в том, чтобы фандрайзер получал процент. Другое дело, что зарплата должна быть заранее включена в бюджете. Например, я хочу у вас попросить миллион. Фандрайзер у меня получает 10%. Значит, я, предоставляя вам бюджет, пишу, что зарплата фандрайзера 100 000...» (Интервью 11, Волонтерство)



РАСХОДЫ. ПРОЦЕНТ ФАНДРАЙЗЕРУ (2)

АРГУМЕНТЫ ПРОТИВ:

- Способствует тому, что фандрайзер начинает работать не на организацию, а на себя, на свой %
*«НКО может не знать, что она теряет поддержку ровно потому, что фандрайзер не заинтересован в тех донорах, которые хотят давать, например, что-то продуктом или, например, в чистом виде без [авт. – своих процентов]»
(Интервью 13, Волонтерство)*
- % фандрайзера очень сложно объяснить донору
*«Невозможно прийти к компании и сказать: «Знаете, еще 50% я получу за то, что я с вами поговорил». Поэтому, конечно, это вещь, которая сразу же порождает непрозрачные отношения с донором и непонятные схемы»
(Интервью 13, Волонтерство)*
- Неэтично по отношению к другим сотрудникам, привлечение пожертвований – это совместная работа команды
«Неоднозначно, что фандрайзер как один человек заработал эти деньги. Для того, чтобы фандрайзер что-то сделал, необходимо в определенной степени командовать им, начиная от бухгалтерии, пиарщика, помещения... Поэтому мы против процентов, это входит в зарплату» (Интервью 24, Фонды местных сообществ)
- Неэтично по отношению к самому фандрайзеру
«Фандрайзер не может качественно выполнять свою работу будучи постоянно на нервах, сделает ли он процент или нет» (Интервью 12, Волонтерство)



КЕЙС: СООБЩАТЬ О КОМИССИИ ОПЕРАТОРОВ МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ ИЛИ УМАЛЧИВАТЬ?

Благотворительный фонд собирает средства с помощью смс-пожертвований. Минус такой системы сбора средств в том, что операторы мобильной связи берут достаточно высокую комиссию (от 5 до 25% от суммы пожертвования). Должна ли НКО подчеркивать в своем фандрайзинговом сообщении о наличии комиссии оператора мобильной связи или она может об этом умолчать?

Риски, если сообщать о комиссии в фандрайзинговом сообщении

- Значительное сокращение объема пожертвований
- Конфликты с другими НКО, так как акцентирование на этом вопросе может негативно повлиять на объем пожертвований в секторе в целом

Риски, если не сообщать о комиссии в фандрайзинговом сообщении

- Публичный скандал в ситуации, если донор сочтет себя обманутым

Как НКО может поступить

- Найти мобильного оператора/банк с минимальной комиссией
- Упомянуть о наличии комиссии, но маленькими буквами в сноске
- Сообщить в фандрайзинговом сообщении о комиссии, подчеркнув, что это повсеместная практика (тем самым продемонстрировав свою открытость / прозрачность/ честность)



ОТКРЫТОСТЬ. НЕОБХОДИМА, НО В ГРАНИЦАХ



- НКО признают открытость как элемент этичной работы и конкурентное преимущество
«Мы всегда говорим, что наше преимущество, что мы открыты... Наш годовой отчет – это наше конкурентное преимущество» (Интервью 23, Фонды местных сообществ)
- Нужно показывать: административные расходы, фонд заработной платы, расходы по адресным сборам по каждому благополучателю
«Нужно видеть хорошо, какой процент тратит компания на административные расходы, обслуживание, грубо говоря, и зарплаты, и какой она платит на проекты. Это ключевая история, которая должна быть понятна» (Интервью 13, Волонтерство)
- Но открытость не должна быть абсолютной, необходимы границы открытости. Зарплату по каждому сотруднику показывать не нужно
«Хотя и говорят, что зарплаты НКО не являются коммерческой тайной, фонд оплаты труда не является. А моя зарплата – да... вот эта условно открытость, она до чего должна доходить? Ну давайте разделимся – выйдем голые» (Интервью 19, Инфраструктурные организации)
«Открытость – это важно, но радикальная открытость, её важность сильно переоценивают. Было там в какой-то момент обсуждение, что давайте откроем там все зарплаты сотрудников, кто сколько получает. Я считаю, что этого не нужно делать, потому что это поставит людей, в первую очередь, в неудобную ситуацию» (Интервью 15, Грантодающие фонды)

КЕЙС: ОТКРЫТИЕ ДАННЫХ О ЗАРПЛАТАХ СОТРУДНИКОВ НКО

НКО публикует годовые отчеты и ориентирована на прозрачность и выстраивание долгосрочных отношений с донорами. Со стороны общества есть ожидание прозрачности от НКО. Должна ли НКО публиковать данные о зарплате своего руководителя и сотрудников, чтобы соответствовать идее открытости и прозрачности?

Риски показывать зарплату

- Рост увольнений и конкуренции за позиции в НКО, где зарплата выше, чем в среднем
- Риск подорвать доверие к НКО со стороны сотрудников, чьи организации выплачивают зарплату существенно ниже средней
- Риски роста разобщенности и недоверия среди сотрудников НКО в целом по сектору

Риски не показывать зарплату

- Репутационные риски обвинения в непрозрачности
- Снижение доверия со стороны доноров

Как НКО может поступить

- Публиковать зарплаты как репутационный ход, показывая максимальную открытость
- Публиковать зарплаты, если зарплаты небольшие, как иллюстрацию низких административных расходов, что НКО большую часть тратит на реализацию миссии
- Публиковать зарплаты, если они высокие, как способ привлечь сотрудников из бизнеса или из конкурирующих НКО
- Публиковать общий фонд зарплаты в организации, без детализации по сотрудникам

Конфликт интересов среди НКО возникает в контексте:

- **распределения грантов**

«Мы сейчас этих людей профинансируем, потому что мы их хорошо знаем, а других мы не знаем, не будем их финансировать. Мне кажется, такое случается... Мы стараемся все делать на основе конкурса... как правило у нас есть всегда внешний экспертный совет, который отбирает победителей. Это не мы, это не сотрудники» (Интервью 15, Грантодающие фонды)

- **приоритетной помощи близким родственникам, друзьям**

«Пациентская аффилированность – нет, это тоже абсолютно такая история под запретом лично для меня, потому что это противоречит моим этическим нормам. Взять одного пациента в обход другого просто потому, что он не знаю, дядя нашего попечителя» (Интервью 10, Фандрайзинговые фонды)

- **деловых взаимоотношений с компаниями или людьми, входящими в органы управления НКО**

«Нас ругал Минюст однажды, что вы заказываете карандаши в компании, владелец которой входит в ваш попечительский совет. Ну, извините, город маленький, и карандаши продают три организации. А из-за того, что этот человек в нашем попечительском совете, он нам скидку дает» (Интервью 23, Фонды местных сообществ)

- **когда НКО выступает как спутниковая организация при коммерческих структурах**

«Есть организация, которая производит костюмы для детской реабилитации, при ней реабилитационный центр коммерческий, который оказывает услуги по детской реабилитации именно вот в этих костюмах. И при них же фонд благотворительный, который собирает деньги на оплату реабилитации в своем же реабилитационном центре, где проходят реабилитации с использованием вот этих костюмов. С точки зрения этики, это не очень корректно» (Интервью 20, Инфраструктурные организации)

НКО X, которая давно и открыто получает поддержку от другой инфраструктурной организации (НКО Y), проводит всероссийский конкурс на лучший социальный проект. НКО X решает принять участие в этом конкурсе и как организация, у которой действительно хороший и эффективный проект, становится одним из победителей. Другие участники конкурса восприняли данную новость как «покупку победы» и высказали недовольство. С одной стороны, НКО X честно победила в конкурсе, т.к. решения принимались коллегиально внешней командой экспертов. С другой стороны, данная ситуация относится к категории конфликта интересов и несет потенциальные риски.

Риски, если НКО X принимает участие в конкурсе

- Конфликт интересов
- Недовольство других участников конкурса
- Негативное отношение к конкурсу, недоверие результатам

Риски, если НКО X не принимает участие в конкурсе

- Конкурс становится менее открытым, не все могут принять участие

Как НКО может поступить

- Принятие формальных конкурсных процедур, предусматривающих действия в ситуации конфликта интересов



СОТРУДНИКИ. ПРОБЛЕМА ЭТИКИ СО СТОРОНЫ НКО



- **Нарушение баланса «работа VS личная жизнь» сотрудников, отношение к личным ресурсам сотрудников (время, деньги) как к «собственности» организации**

«Во многих организациях это 24/7 все время. Я считаю, что это неправильно... должно быть личное пространство от работы» (Интервью 9, Фандрайзинговые фонды)

«Организации, в которых считается абсолютно нормальным работать с утра до позднего вечера и выходные тоже, потому что вот мы такие, помогаем. То, что это НКО, совершенно не значит, что у нее внутренняя этика тоже есть» (Интервью 15, Грантодающие фонды)

- **Несоблюдение договоренностей с сотрудником со стороны НКО**

«Пример – человек здорово работает и много обеспечивает ресурсов и есть договоренность непрописанная, о том, что он получает бонус в конце года. Но поскольку другие сотрудники не сработали как следует, заслуга этого конкретного человека размывается в общей картине, которая может быть и не такая успешная. Ему говорят: «Ты молодец, а другие – нет. Организация у нас одна, размазывать надо ровным слоем, поэтому, извини» (Интервью 20, Инфраструктурные организации)

- **В ситуации рисков для сотрудников – этично и профессионально со стороны НКО информировать сотрудников о соответствующих инструкциях и протоколах**

«Мы действительно работаем в ситуации риска, у нас есть разработанные протоколы безопасности для сотрудников в соответствии с которыми, сотрудники знают как действовать и мы знаем как действовать» (Интервью 17, Правозащита)



СОТРУДНИКИ. ПРОБЛЕМА ЭТИКИ СО СТОРОНЫ СОТРУДНИКОВ



- **Несоответствие общественным ожиданиям, что сотрудник НКО должен выглядеть скромно**

«Меня очень ругали за мое внешнее богатство... Когда мы снимаем какие-то ролики социальные, я прошу нашего учредителя снять украшения и одеться по-другому. Я понимаю, что это вызовет отторжение» (Интервью 1, Социальные услуги)

«Здесь нужно больше ориентироваться на западный подход: все должно быть просто, не должно быть вызывающе, но в то же время не должно быть сиром и убого» (Интервью 18, Инфраструктурные организации)

- **Фандрайзинг на личные цели сотрудника/ руководителя**

«Я считаю недопустимым для директора благотворительной организации фандрайзить деньги себе, не знаю, на отпуск, на новый телефон, на туристическую палатку, на свои «хотелки». Я не буду писать в фейсбуке о том, что, например: «Ребята, я хочу поехать в отпуск, мне нужно отдохнуть». Пока у меня руки, ноги, голова на месте, я способна заработать сама, поэтому вот эти истории про фандрайзы на себя любимого путем давления на болевые точки своих подписчиков, доноров для меня однозначно являются недопустимыми. За последние полгода я столкнулась с 5 такими сборами. Это громкие имена, поэтому я даже называть их боюсь» (Интервью 10, Фандрайзинговые фонды)

- **Невыполнение требований, предъявляемых организацией**

«Пока ты находишься в сотрудниках, ты обязан выполнять те требования, которые предъявляет организация. Там можно перечислить все – и не распространение информации, и не делиться базой, без разрешения организации, не пользоваться интеллектуальной собственностью, если она несет выгоду именно этой НКО и так далее» (Интервью 20, Инфраструктурные организации)

Проблема этики со стороны НКО

- Отношение НКО к волонтерам как к бесплатной рабочей силе

«Часть организаций воспринимает волонтеров как бесплатную рабочую силу. И очень много ситуаций, когда в итоге уходят из этих отношений неудовлетворённые обе стороны» (Интервью 13, Волонтерство)

- Отсутствие инструкций и обучения волонтеров может привести к ситуациям риска:

- для волонтеров

«Здесь вся этика она в рисках по отношению к самим волонтерам, что человек может повредиться, начиная от банального эмоционального выгорания и заканчивая, что человек реально может даже и умом повредиться» (Интервью 11, Волонтерство)

- для благополучателей

«У нас есть ситуации, когда волонтеры очень часто не очень понимают своей границы по отношению к подопечным или не готовы следовать каким-то правилам организации» (Интервью 13, Волонтерство)

- для НКО

«Вы должны тоже понимать, что волонтеры вам могут подпортить и репутацию, и имидж, поэтому сейчас массово такое волонтерство в кавычках, извините, довольно странно» (Интервью 19, Инфраструктурные организации)

В общественном мнении есть стереотип, что сотрудник НКО не должен демонстрировать свое финансовое благополучие. Тем не менее, сотрудники НКО иногда имеют источники дохода, не связанные с их деятельностью в НКО. В результате они могут иметь уровень благосостояния, превышающий усредненные общественные ожидания. Что этичнее для организации: когда сотрудник соответствует общественным ожиданиям или выглядит в соответствии со своими материальными возможностями?

Риски демонстрировать благосостояние

- Общественное осуждение и негативное влияние на репутацию НКО/сектора
- Снижение пожертвований со стороны доноров
- Отказ от взаимодействия со стороны коллег по сектору

Риски не показывать благосостояние

- Профессиональное выгорание и потеря мотивации со стороны сотрудников

Как НКО может поступить

- Использовать статус (имидж) сотрудников для доступа к крупным донорам
- Принять внутренний «дресс-код» сотрудников для разных типов ситуаций (встречи, видео материалы, командировки и т.д.)



СЕКТОР. КРИТИКА КОЛЛЕГ И РЕПУТАЦИЯ СЕКТОРА



Вопрос публичной критики коллег по сектору часто обсуждается в контексте этики, но однозначного мнения по этому поводу нет

- С одной стороны, критика коллег – это инструмент саморегуляции сектора

«Да, сама лично никогда публично не осуждаю и не комментирую и не буду этого делать и того же требую по отношению к моей организации, потому что мы все люди, мы все совершаем ошибки, и если коллеги по сектору видят в моем решении, в моих действиях какую-то ошибку, я буду признательна, если мне об этом скажут и я, конечно, приму это к сведению, но я буду категорически против публикации этого в открытом доступе, трансляции в широкие массы, просто потому, что да, у меня опыт работы в НКО 5 лет, у кого-то 15 лет, у кого-то 25» (Интервью 10, Фандрайзинговые фонды)

- С другой, публичная критика может нанести удар по репутации сектора в целом

«Тут возникает этическая дилемма – говорить ли даже в узком кругу сообщества о том, что «ребята, вы обманываете» или держать эту информацию при себе в надежде, что не ударит по сектору... Даже если в узком сообществе эту проблему озвучить, нет никаких гарантий, используя технологии, что эта информация не просочится в широкий круг и не вызовет скандал, и не ударит по репутации сектора в целом. Тут, конечно, приходится выбирать» (Интервью 10, Фандрайзинговые фонды)



СЕКТОР. НЕДОБРОСОВЕСТНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ



- Преувеличение своего вклада в решение социальной проблемы

- Неэтично по отношению к другим НКО

«Вот если фонд, который занимается бездомными и считает себя номером один, говорит, что возвращает в обычную жизнь чуть ли не 60% бездомных – это ложь. Те организации, которые будут наращивать свою профессиональную экспертизу и действительно хорошо работать, никогда не озвучат цифру 60. И те, кто дают деньги и тем, и этим, будут выбирать обещателей и продавцов мечты, и реальные программы денег не получают. И не только денег, но и других важнейших ресурсов, в том числе ресурса доверия общества» (Интервью 6, Социальные услуги)

- Неэтично по отношению к благополучателям

«Для благополучателей это тоже страшная ловушка. Люди, которые становятся бездомными, это очень сложные клиенты, люди с очень сложной жизнью. И когда они попадают в парадигму, что у тебя 50 на 50 и ты должен выскочить, а если там уровень разрушения драматически огромный, то его ресурсность падает, потому что эти ему сказали, что он неудачник» (Интервью 6, Социальные услуги)

- Публичная дискредитация другой НКО

«Теневые конфликты вплоть до публичной дискредитации своих конкурентов. То есть какой-то фонд хочет, условно там, у какой-нибудь богатой бизнес компании попросить денег, но видит, что там кормится какой-то другой фонд: «Вот давайте мы его дискредитируем, себя им предложим»» (Интервью 11, Волонтерство)



СЕКТОР. ПЛАГИАТ ИДЕЙ

- **Заимствование идей – допустимо. Нереализованная идея может быть воплощена любым и является общим достоянием**

«На самом деле, идеи носятся в воздухе, и одна и та же идея может прийти в голову сразу десятку человек. Идея без реализации, я считаю, что это такое общее достояние. Если ты ее высказал, а сам ничего не сделал для того, чтобы ее реализовать, то нечего обижаться, что кто-то подслушал и ее реализовал» (Интервью 24, Фонды местных сообществ)
- **Копирование работающей технологии или атрибутов проекта – неэтично, т.к. наносит финансовый и имиджевый ущерб НКО**
 - **логотип, название**

«Часть из этих организаций слямзили наш логотип, не спросив» (Интервью 13, Волонтерство)

«В любом смысле, если люди стилизуются под ваш бренд, сайт и прочее, то, конечно, это плохо» (Интервью 11, Волонтерство)
 - **информационные материалы**

«Например, твои тексты используют для того, чтобы получить в фонде Президентских грантов грант, это не очень хорошо, потому что уникальность – это показатель, по которому оцениваются эти заявки, и естественно, когда в следующий раз эксперты видят эту заявку, то понимают, что уже это было... И получается, что таким образом, они портят нам следующие возможности подаваться» (Интервью 20, Инфраструктурные организации)

В связи с пандемией несколько фондов начали закупать средства индивидуальной защиты и передавать их в больницы. Фонд Х нашел поставщика дефицитного товара с хорошими ценами и договорился о закупке 3000 шт. в неделю. Поставщик приезжает в фонд с товаром, и в это время в фонде случайно оказывается представитель Фонда Y, который также крайне заинтересован в покупке СИЗ. Он отзывает поставщика в сторону и начинает его упрощать поработать с ним тоже. Фонд Y готов закупать 10000 шт. в неделю. Поставщик может отгружать только 10000 шт. в неделю. С одной стороны, каждая НКО несет ответственность за своих благополучателей (в данном случае – за больницы) и стремится обеспечить их СИЗами. Фонд Y обладает большими финансовыми ресурсами, и, в конечном итоге, сможет помочь большему числу больниц. С другой стороны, уводя поставщика у Фонда X, Фонд Y наносит ущерб ее благополучателям. Как должен повести себя Фонд Y?

Риски, если Фонд Y решит «увести» поставщика

- Нанесение ущерба Фонду X
- Испорченная репутация среди других НКО

Риски, если Фонд Y решит не «уводить» поставщика

- Фонд Y не получит СИЗы и не сможет помочь больницам

Как НКО может поступить

- Подойти к директору Фонда X и попросить поделиться контактами поставщика
- Попросить у поставщика контакты других поставщиков
- Договориться с Фондом X разделить объем закупок

Помимо ситуаций этического выбора, вопрос этики возникает в контексте коммуникации:

- при описании благополучателей

«Мы как профессионалы должны широкой публике рассказать что эти дети такие же как все. Просто с особенностями. И нам как профессионалам надо внедрять термин особый ребёнок» (Интервью 5, Социальные услуги)

- с журналистами и СМИ

«У нас есть всегда сложности в общении с журналистами, есть моменты, которые касаются терминологии или незнания людей, как нужно говорить о проблеме. И здесь тоже, конечно, речь идет об этике...» (Интервью 12, Волонтерство)

- с донорами

«Написать письмо донору, который давно тебе обещает поддержку, серьезную, но до сих пор не прислал. И ты уже, рассчитывая на это пожертвование, вошел в расходы... И хочется написать требование, что вы обещали, а денег нет. Но тут ты выбираешь, стоит ли это делать в официальном письме или нет. Из этих моментов соткана твоя репутация этичного профессионала или этичной организации. Можно написать резкое требование, и с тобой вообще не будут потом разговаривать, посчитав тебя невежливым, неэтичным и не понимающим ничего в отношениях между организацией и человеком» (Интервью 21, Инфраструктурные организации)



СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и методология
2. Как понимается этика
3. Ситуации этического выбора
- 4. Факторы, влияющие на принятие решений**
5. Запрос на этическое саморегулирование
6. Заключение



ФАКТОРЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СИТУАЦИЯХ ЭТИЧЕСКОГО ВЫБОРА



То, как НКО поступит в ситуации этического выбора зависит от комбинации факторов

Внутренние

Ценности руководителя

Как руководитель понимает принцип «не навреди», в т.ч. благополучателям, своим сотрудникам и НКО

Нормы, принятые в НКО

Миссия, устав, протокол и внутренние инструкции НКО

Согласие Правления, Попечительского совета

Внешние

Внешние экспертные комиссии, коллеги по сектору

Возможные последствия для благополучателя, организации и т.д.

Профессиональная этика фандрайзера, соцработника

Согласие доноров, благополучателей

Ограничения

Краткосрочное планирование и «задача – выжить, не до этики»

Неэтичное поведение не обсуждается публично, чтобы не навредить репутации сектора

Высокий уровень конкуренции

Презумпция собственной экспертности

Руководитель или сотрудник организации в ситуациях этического выбора принимает решение, основываясь на:

- Своих личных ценностях убеждениях

«Это скорее лежит на мне, и я эти этические какие-то вещи стараюсь доносить до сотрудников. Это люди одного со мной воспитания и каких-то внутренних ценностей, наверное так» (Интервью 1, Социальные услуги)

- Ценностях и нормах, принятых в организации

«У нас, несомненно, есть ценности, связанные с тем, что мы служим сектору... есть ценности, связанные с демократическим принятием решений. С уважением к сотрудникам и т.д.» (Интервью 15, грантодающие фонды)

- Интерессах стейкхолдеров:

- **благополучателей:** *«Каждый должен для себя сформулировать, с кем он сотрудничает и не сотрудничает. Чтобы понять, как это делать, во главу угла нужно ставить интересы благополучателей» (Интервью 21, Инфраструктурные организации)*
- **сотрудников:** *«... для команды иногда важно – помочь какому-то человеку. Все-таки мы работаем все для получения еще какого-то морального удовлетворения... не просто так сюда приходим» (Интервью 1, Социальные услуги)*
- **организации:** *«НКО часто встаёт в такую вот этическую проблему, что имеет ли смысл надорвать пупок и реально оказать полномасштабную помощь, или помощь оказать в меньшем объёме, но тогда останутся ресурсы для того, чтобы помочь и другим людям, и останутся ресурсы на то, чтобы коллектив выжил» (Интервью 11, Волонтерство)*



ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ (2)



- Миссии, уставе, протоколе и внутренних инструкциях и протоколах НКО

«Мы периодически формулировали принципы своей работы, которые касались наших клиентов, частично наших сотрудников, партнерств с коллегами, властью, бизнесом» (Интервью 19, Инфраструктурные организации)

- Согласии Правления, Попечительского совета

«Все сложные проблемы мы решаем коллективно, собираем правление, просто отдельных членов опрашиваем и потом я принимаю решение на основе их советов» (Интервью 24, Фонды местных сообществ).

Руководитель или сотрудник организации в ситуациях этического выбора принимает решение, основываясь на:

- **Рекомендациях коллег по сектору, авторитетов в секторе и экспертов**

«Если есть ещё что-то на грани этики, что может навредить организации... проще всего и правильнее всего обсудить с коллегами и руководством. Обсудить со специалистами по профильным направлениям» (Интервью 8, Фандрайзинговые фонды)

- **Возможных последствиях для благополучателей, организации и т.д.**

«Если это действительно единственный вариант, при котором может быть оказана помощь, и от этого зависит жизнь и здоровье человека, то решение, как правило, принимается в пользу оказания помощи вопреки нормам сообщества» (Интервью 10, Фандрайзинговые фонды).

«...вполне возможно благодаря сложившемуся пиару, мы не только перекроем эту задачу, но мы даже привлечем дополнительные ресурсы на будущее. Ради вот этого некоего будущего, ну что ли бонуса, они готовы рискнуть» (Интервью 11, Волонтерство)

- **Согласии доноров, благополучателей**

«Нам важно принципиальное согласие ребенка на участие в программе, то есть не воспитатель, не педагог, директор детского дома. Нам важно, чтобы сам ребенок нам сказал: «я хочу»» (Интервью 12, Волонтерство)

- **Профессиональной этике фандрайзера, соцработника**

«Первое, чему учат социальных работников, это пониманию, что твой подопечный живет свою жизнь... ты не должен, ты не можешь устраивать его детей в детский сад за него, ты не можешь и не должен ходить в полицию, писать заявление на получение нового паспорта за него, ты не должен оплачивать его жилье за него, и как только ты в эти отношения втянулся, то есть ты начинаешь жить вот жизнь этого товарища вместо него самого, ты тем самым становишься насильником, и ты лишаешь его возможности как раз изменить свою жизнь, потому что ты не даешь ему ответственность за его жизнь» (Интервью 7, Фандрайзинговые фонды)

- **Общественных ожиданиях по отношению к НКО и сотрудникам НКО**

«На работе девушка, у девушки богатый муж, который, там, ну семья богатая, у неё дорогущая машина. Этично ли на дорогущей машине ездить на работу, когда ты понимаешь, что вокруг работают, ну, в общем, люди с гораздо меньшим достатком? Есть люди, которые не парятся, просто там ездят и ходят с айфонами, а есть люди, которым это важно» (Интервью 6, Фандрайзинговые фонды)



БАРЬЕРЫ ПРИНЯТИЯ ЭТИЧНЫХ РЕШЕНИЙ (1)



Низкая степень этической осознанности среди НКО объясняется тем, что:

- Многие НКО больше заняты вопросами выживания и этическая сторона выбора редко принимается во внимание

*«Весь сектор находится в парадигме выживания, и все решения принимаются исключительно с этой позиции. Мне вспомнился сейчас дикий капитализм. Вот у нас в этом отношении дикий капитализм, любые этические нормы и правила хороши тогда, когда вы уже перешли стадию бесконечной ловли мышей или слонов»
(Интервью 16, Грантодающие фонды)*

- Преимущественно краткосрочное планирование в НКО, ориентация на короткие деньги

«У нас полностью вся жизнь на коротких грантовых циклах, вообще вся остальная жизнь в стране построена на коротких циклах и в этом отношении это обостряет эту конкурентную позицию и обостряет этические вопросы.....» (Интервью 16, Грантодающие фонды)



БАРЬЕРЫ ПРИНЯТИЯ ЭТИЧНЫХ РЕШЕНИЙ (2)

- В секторе высокий уровень конкуренции

«Ситуация Большого театра, где в пуанты подкладывают битое стекло, она очень-то абсолютно здесь применима, к сожалению» (Интервью 10, Фандрайзинговые фонды)

- Презумпция собственной экспертности и правильности действий со стороны НКО

«Сектор достаточно живой и уникальность его в том что все считают себя уникальным во мнениях и отношениях к вопросам, и к этике, и критике» (Интервью 8, Фандрайзинговые фонды)

- Установка “не выносить сор из избы” для сохранения репутации сектора. Об этически неоднозначных решениях НКО доноры, скорее всего, не узнают

«Был скандал, когда выплыла информация в публичное поле, это очень нехорошо, что сразу все люди начинают обсуждать, что не надо доверять фондам. К сожалению, репутация сектора такова, что любой скандал сказывается на секторе в целом, то есть каждый фонд, по сути, несет ответственность за репутацию всего сектора в целом» (Интервью 21, Инфраструктурные организации)



CHECKLIST: СПИСОК ВОПРОСОВ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

В случае этически сложного выбора, ответы на следующие вопросы могут помочь принять решение руководителю НКО:

- Какая польза для НКО в случае одного и другого решения ситуации?
- Какая польза будет для благополучателя в случае одного и другого решения дилеммы?
- Какая польза для доноров в случае одного и другого решения дилеммы?
- Кому это решение может навредить?
- Как это отразится на репутации НКО и сектора
- Какой будет результат (эффект) если будет принято одно решение? А если – другое решение дилеммы?
- Эта ситуация разовая или она повторяется?



СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и методология
2. Как понимается этика
3. Ситуации этического выбора
4. Факторы, влияющие на принятие решений
- 5. Запрос на этическое саморегулирование**
6. Заключение

Может быть необходим в качестве:

- **Границы между абсолютно неприемлемыми действиями и тем, что допустимо**

«Но должен быть свод каких-то общих правил, знаете, такие 10 заповедей своеобразных, которые будут отличать фонд, который работает этично, по правилам результативно, и не пересекая определенных черт, и тех фондов, которые не гнушаются фотографиями умирающих детей в трубочках в реанимации для того, чтобы собрать денег» (Интервью 10, Фандрайзинговые фонды)

- **Инструмента верификации НКО и повышения доверия**

«Тут ситуация как с прозрачностью. Где-то для привлечения средств смотрят на прозрачность. Насколько можно доверять организации. Кодекс этики может быть тоже плюсиком для того чтобы организации доверяли» (Интервью 8, Фандрайзинговые фонды)

- **Основы для формирования и поддержания коллективной идентичности**

«...они помогут, чтобы НКО... объединились во имя создания некоего такого единого понимания относительно этики. Потому что понятное дело, что у нас у всех разные целевые аудитории и разные благополучатели... Здесь очень важно, все-таки, чтобы было что-то такое единое, общее понимание того, что мы подразумеваем под этикой... Сейчас, когда мы находимся в сложных экстремальных условиях, нужно объединяться, и вопрос этики, норм, кодекса, всего этого, тоже должен нас объединить» (Интервью 12, Волонтерство)

Реализуем ли такой кодекс? Вряд ли



ПОЧЕМУ ЕДИНЫЙ ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС НЕВОЗМОЖЕН? (1)

Кодекс этики, под которым бы подписалось большое количество разных НКО, сложно реализовать, потому что:

- Сектор разнообразен и невозможно объединить разные организации, даже работающие по одному направлению
«Как можно сравнить проект, который помогает бездомным, с проектом, который собирает на онкологических детей, на доноров костного мозга? Поэтому, мне кажется, тут что-то очень поверхностное, значит, неэффективное, либо люди никогда между собой не договорятся о едином документе, который все будут готовы соблюдать» (Интервью 9, Фандрайзинговые фонды)
- Организации работают в слишком разных условиях, соответственно имеют разные внутренние требования к своей этичности, разное понятие допустимого
«В целом сектор в нашей стране живет в очень тяжелых условиях и зачастую вынужден подстраиваться под обстоятельства, чтобы иметь возможность оказывать помощь тем, кто в ней нуждается. И это неминуемо сказывается на каких-то этических стандартах общих. У кого-то они продолжают оставаться завышенными, у кого-то понижается планка» (Интервью 17, Правозащитная организация)
- Чтобы кодекс использовался для работы, он должен быть подробным и не ограничиваться общими принципами
«Если появиться какой-то кодекс этический, который будет удовлетворять реальным запросам НКО, а не просто провозглашать хорошо знакомые вещи, как я уже говорила – там про «не укради» и «не убий», то, конечно, придерживаться будут» (Интервью 21, Инфраструктурные организации)



ПОЧЕМУ ЕДИНЫЙ ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС НЕВОЗМОЖЕН? (2)

- Сложно обеспечить соблюдение кодекса, без соблюдения норм кодекса он не функционален для сектора

*«Или что, мы создадим этическую комиссию для всего сектора? Это будет довольно странно, понимаете?»
(Интервью 19, Инфраструктурные организации)*

«Да главное, чтоб соблюдалось... вот вроде человек подписал, а потом оказалось, что никто ничего не соблюдает и тогда смысл. Как это отслеживать это тоже большой вопрос. Поэтому тут главный вопрос даже не написать и подписать, а вот что дальше» (Интервью 1, Социальные услуги).

«Нет, во-первых, никаких реальных механизмов для того чтобы призвать, так сказать, к его соблюдению (Интервью 15, Грантодающие фонды)

«Ещё один игнорируемый или дающий возможность кому то заработать документ?» (Интервью 3, Социальные услуги)

- Для тех, кто не подписался под кодексом будут негативные последствия, что может привести к разделению свой vs. чужой

«Важно сказать, что путь к этому - это путь ... свободного подписания. То есть это не путь войны сообщества против сообщества» (Интервью 11, Волонтерство)



ЗАПРОС НА ОТРАСЛЕВЫЕ КОДЕКСЫ И ОБСУЖДЕНИЕ ЭТИКИ



- **Запрос на отраслевые кодексы или кодексы ассоциаций есть, но слабый**

«Общий не получится, потому что все занимаются разными вещами, и у каждого должны быть свои принципы. Но отраслевой... например, если кто-то занимается социалкой, это, например, работа с инвалидами. Они внутри себя могут сделать такой кодекс. Для каждого нужен свой» (Интервью 7, Экология)

«Мне кажется, больше подходит идея специализированных этических кодексов, когда люди объединены одной профессией или сходством сервисов или услуг» (Интервью 20, Инфраструктурные организации)

- **Отраслевой кодекс как инструмент выбора НКО для доноров**

«Запрос на этический кодекс, если он и будет сформирован, он будет сформирован вне отрасли и, скорее всего, у тех жертвователей, которые располагают достаточными средствами чтобы, скажем так, мочь деньгами подкрепить свою этическую позицию. То есть со стороны крупных фондов» (Интервью 7, Фандразинговые фонды)

- **Запрос на обсуждение этики выражен сильнее. При этом у обсуждения должен быть результат - анализ ситуаций и рекомендации, как поступить**

«Мы все должны приобрести больше опыта, больше таких вот действительно ощущений, что этично, а что неэтично, чтобы выносить эти заключения... Пока я считаю, что мы не владеем достаточной базой примеров, на основе которой мы можем говорить, что вот так стоит делать, а вот так не стоит. Все так скрыто, неизвестно. Даже вопрос этики – это даже не повестка сейчас, ну, по большому счету. Пока кто-то что-то очевидно явно не нарушил в общепринятом этическом плане, про это не вспоминают, вот» (Интервью 21, Инфраструктурные организации)



ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС ДЛЯ ОТДЕЛЬНОЙ НКО



- В ситуации, когда единый кодекс невозможен и нет выраженного запроса на отраслевые кодексы, более вероятно формирование этических кодексов в рамках одной организации

«Я не думаю, что сейчас реалистичен общий этический кодекс, но мне кажется, что организациям свои кодексы, в контексте принципов, правил, установок, которые внутри конкретных организаций приняты, было бы хорошо видеть, поскольку это некая отправная точка» (Интервью 17, Правозащитные организации)

- Это могут быть формальные или неформальные правила (кодексы, регламенты, инструкции и пр.). Какие правила должны быть обсуждены внутри организации и разделяться сотрудниками и руководителем

«Единые базовые этические принципы не могут быть спущены каким-то образом сверху. Это должно быть рождено в самом сознании организации. Каждый член, который участвовал в разработке и, в том числе, в голосовании за эти пункты, естественно, несет там определенную долю ответственности. И тогда он начинает разделять эти ценности и эти принципы» (Интервью 20, Инфраструктурные организации)

- Кодекс может стать рабочим инструментом для НКО в принятии решения в спорных ситуациях, обеспечив единые для всех сотрудников принципы принятия решения, ориентиры и во внутренних коммуникациях и во взаимодействии с внешней средой

«Например, когда нам просто приносят окровавленный чемодан с деньгами, берем мы его или не берем. Это все должно быть оговорено изначально, чтобы потом не возникало вот этих вот вопросов и противоречий. Когда принесли окровавленный чемодан, 10 человек говорят «берём», 10 – «не берём». Вот они между собой бодаются – такого быть не должно» (Интервью 9, Фандрайзинговые фонды)

Этического кодекса недостаточно для этической саморегуляции сектора.
Необходимо формирование и развитие этических компетенций участников

Этические компетенции – врожденное или усвоенное знание и опыт, благодаря которому человек может разделять добро и зло и действовать соответственно (Menzel, 2017, 2018)

Этически компетентное поведение включает:

- знание законов и этических кодексов
- признание ограниченности своего знания и экспертизы
- использование этических аргументов в решении задач организации
- понимание существующих этических ценностей и ожиданий со стороны населения, благополучателей и других целевых групп
- advocacy этических практик и решений в НКО



СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и методология
2. Как понимается этика
3. Ситуации этического выбора
4. Факторы, влияющие на принятие решений
5. Запрос на этическое саморегулирование
- 6. Заключение**

- Тема этики слабо рефлексирована в повседневной работе НКО. Термин «этика» не употребляется
- Этика в НКО – это ценности руководителя, следование принципу «не навреди» (НКО, благополучателю, репутации сектора) и репутация организации
- НКО не имеют однозначного ответа об этичности или неэтичности большинства ситуаций этического выбора
- Решение этически сложных ситуаций основано на:
 - ценностях и нравственных представлениях руководителя и сотрудников
 - уставе, инструкциях и протоколах организации
 - рекомендациях коллег, попечительского совета, комиссий
 - ожидаемого эффекта для НКО и благополучателей
- Запрос на единый этический кодекс есть, но опрошенные сомневаются возможности его реализации
- Есть запрос на обсуждение ситуаций этического выбора и создание базы примеров и образцов решений



ОГРАНИЧЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ



- Качественное исследование не позволяет делать выводов о масштабах какого-либо явления и распространенности тех или иных взглядов и мнений среди всех НКО
- Результаты настоящего исследования основаны на интервью с крупными, давно работающими, хорошо зарекомендовавшими себя в секторе организациями в Москве, Санкт-Петербурге и крупных городах. Вместе с тем, представления о предмете исследования информантов из небольших региональных НКО могут заметно отличаться
- В выборку НКО были включены организации, работающие в наиболее распространенных направлениях деятельности, более узкие сферы, например, культуры и искусства, профилактики ВИЧ/СПИД и т.д. в выборку не вошли
- Интервью проводились только с руководителями НКО. Сбор данных от информантов, находящихся на разных позициях в организациях, позволил бы получить больший разброс суждений



ПРОДОЛЖЕНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ



Количественные исследования на основе полученных результатов, в т.ч. по следующим направлениям:

- Исследование **этического климата** НКО – адаптация инструментария с учетом результатов исследования. Примеры:
 - Ethical Climate Questionnaire (Victor and Cullen, 1987, 1988)
 - Ethical Climate Survey (Bonczek, 1999)
 - ICMA Ethical Climate (ICMA)
 - National Nonprofit Ethics Survey (Ethics Resource Center, 2008)
- Выявление **этических ценностей** НКО и **моделей принятия решений** в ситуации этического выбора. Примеры:
 - The Social Work Ethics Audit: A Risk-Management Strategy (2020)
 - Ethical Dilemmas in Human Service Management: Identifying and Resolving the Challenges (Hyde, 2012)
 - Ethical Decision-Making: An Applied Structure Addressing Ethical Challenges (Freel, 2018)



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Центр оценки общественных инициатив
Института прикладных политических исследований НИУ ВШЭ

<https://politinst.hse.ru/ccia>