Evolution & Philanthropy

Тематическая подборка материалов из выпусков «Дайджеста публикаций международного филантропического сообщества»

№ 1, ноябрь 2014 г.

КОЛЛЕКТИВНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ

Все выпуски и тематические подборки статей из архивов Дайджеста можно найти на сайте http://ep-digest.ru/ или в архиве http://goo.gl/Hs1SS6

а чтобы подписаться на рассылку Дайджеста, напишите по адресу toropovaei@uralsib.ru или свяжитесь с нами в Фейсбуке www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy

© Составление, оформление.
Некоммерческая организация "Эволюшн энд Филантропи" (Великобритания), Филиал в Российской Федерации, 2014

СОДЕРЖАНИЕ

1) Результаты исследования: технологии сотрудничества на все случаи жизни 3
Авторитетные американские организации Monitor Institute и Центр Фондов опубликовали отчёт «Освоение технологий сотрудничества: рекомендации для фондов по повышению эффективности совместной работы» (Harnessing Collaborative Technologies: Helping Funders Work Together Better). Данный документ помогает сориентироваться в безбрежном море современных технологий, и правильно подобрать инструментарий для организации как небольших, так и крупных партнёрских инициатив.

2) Инициативы коллективного воздействия ускоряют социальный прогресс 3
Представители консалтинговой организации FSG (США) Джон Канья (John Kania) и Марк Крамер (Mark Kramer) наблюдают повышение интереса к практике коллективного воздействия (collective impact), которая - в отличие от обособленных программ НКО - зарекомендовала себя как более эффективный процесс решения комплексных социальных проблем. Чтобы новички, желающие воспользоваться новым опытом, не были разочарованы, эксперты предупреждают о типичных трудностях и особенностях данной модели сотрудничества.

3) Формы сотрудничества в рамках коллективных инициатив 5
«Коллективное воздействие» (CI- Collective Impact), которое считается одним из самых перспективных подходов к решению сложных социальных проблем, основано на совместных действиях. Ассоциация «Грант-мейкеры за эффективность организаций» (GEO - Grantmakers for Effective Organizations; США) составила обзор основных форм сотрудничества, которые создают основу для партнерских действий, либо обеспечивают успех инициатив CI в долгосрочной перспективе.

4) Культурный аспект коллективного воздействия 6
Успех «коллективного воздействия» (CI - collective impact), представляющего собой механизм решения сложных социальных проблем усилиями многих субъектов, в значительной мере зависит от состояния гражданской культуры сообщества. Эксперты Института общественных инноваций Харвуда (The Harwood Institute for Public Innovation; США) называют пять параметров культуры, которые влияют на характер и результаты совместной деятельности.

5) Коллективное воздействие: как избежать конфликта и добиться взаимопонимания 7
Эксперты американского инновационного партнерства Living Cities («Города для жизни») отмечают, что в процессе выполнения «инициатив коллективного воздействия» (collective impact), периодически «усиливается напряжение», которое при желании можно направить на «мирные» цели и использовать для дальнейшего поступательного развития.

6) Инициативы коллективного воздействия: анализ практики 8
Один из лидеров коллективной инициативы «Фонд за наше экономическое будущее» (Fund for Our Economic Future; штат Огайо, США) Крис Томпсон (Chris Thompson) проанализировал трёхлетний опыт формирования межсекторных партнёрских отношений и вынес три важных урока.

7) Коллективные инициативы: опыт успешных стержневых организаций 8
Весной 2013 года в Цинциннати (США) прошла конференция, в ходе которой опытные стержневые организации (обеспечивающие системную поддержку участникам коллективных инициатив) поделились с коллегами опытом мобилизации ресурсов и оценки эффективности.

8) Коллективное воздействие глазами фондов 9
Прошло три года с тех пор, как Джон Канья (John Kania) и Марк Крамер (Mark Kramer) опубликовали фундаментальную статью о «коллективном воздействии» (CI - collective impact) – концепции совместных действий разных субъектов, повышающих эффективность социальных преобразований. Эксперт Фонда Гейтсов (The Gates Foundation) Кен Томпсон (Ken Thompson) пообщался с донорами и подготовил обзор, отражающий отношение фондов к CI, трудности текущего момента, и возможные перспективы коллективных инициатив.

1) РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ: ТЕХНОЛОГИИ СОТРУДНИЧЕСТВА НА ВСЕ СЛУЧАИ ЖИЗНИ

Авторитетные американские организации Monitor Institute и Центр Фондов опубликовали отчет «Освоение технологий сотрудничества: рекомендации для фондов по повышению эффективности совместной работы» (Harnessing Collaborative Technologies: Helping Funders Work Together Better). Данный документ помогает сориентироваться в безбрежном море современных технологий, и правильно подобрать инструментарий для организации как небольших, так и крупных партнёрских инициатив.

Информация, полученная в процессе изучения 170 технологических инструментов, публикаций и многочисленных интервью с экспертами, свидетельствует о том, что институциональные доноры

a) согласны с тем, что партнёрство с коллегами способно ускорить решение социальных проблем; и
b) осознают, что новые технологии (от самых простых, до самых сложных онлайн платформ для работы в больших группах) сегодня доступны всем, кто готов объединяться для решения больших и малых социально значимых инициатив.

Авторы отчета отмечают, что в последние годы эксперты разных сфер деятельности уделяли повышенное внимание перспективам «коллективных инициатив» (collective impact) и иным формам крупных межсекторных партнерств. Однако такие сложные варианты подходят не для всех доноров, ситуаций или целей. Некоторые фонды просто ищут возможности для взаимного обучения, расширения представления об экосистеме социальных преобразований, или для выполнения собственных программ с учётом приоритетов других субъектов рынка социальных услуг. Новые технологии упрощают решение подобных задач, открывая возможности для обмена файлами, проведения онлайн форумов, поддержания постоянного диалога по конкретным темам, и управления проектами. Помимо этого, существует множество инструментов для агрегирования и визуализации данных. Небольшие инициативы не обещают ощутимых или слишком ярких результатов, но зато создают надёжные предпосылки для реализации крупных коллективных проектов. Поэтому исследователи призывают доноров начинать с небольших совместных действий, постепенно наращивая технологические компетенции всех партнеров. Помимо этого, в отчет вошли основные принципы, которые помогут фондам принять верные решения, касающиеся инвестиций в развитие и освоение технологий сотрудничества. Эксперт консалтинговой организации Monitor Institute (США) Габриэль Каспер (Gabriel Kasper) отмечает, что главная идея, ставшая лейтмотивом документа, заключается в том, что Правильное использование существующих инструментов позволяет сглаживать противоречия внутри систем, координировать действия многих игроков, и оптимизировать процессы реализации даже самых сложных программ.

Источник: PhilanTopic, http://pndblog.typepad.com/pndblog/20...
[Дайджест № 44 (2), февраль 2014 г.]

2) ИНИЦИАТИВЫ КОЛЛЕКТИВНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ УСКОРЯЮТ СОЦИАЛЬНЫЙ ПРОГРЕСС

Представители консалтинговой организации FSG (США) Джон Канья (John Kania) и Марк Крамер (Mark Kramer) наблюдают повышение интереса к практике коллективного воздействия (collective impact), которая - в отличие от обособленных программ НКО - зарекомендовала себя как более эффективный процесс решения комплексных социальных проблем. Чтобы новички, желающие воспользоваться новым опытом, не были разочарованы, эксперты предупреждают о типичных трудностях и особенностях данной модели сотрудничества.

- *Сложные системы и неопределённость*[1]. Комплексные социальные проблемы являются следствием деятельности организаций, действующих в разных секторах. Соответственно, такие проблемы эффективнее решаются усилиями межсекторных коалиций, а не отдельных НКО. Однако последствия коллективных действий предугадать достаточно сложно, поскольку на процесс преобразований и на результаты влияют непредсказуемые обстоятельства. В подобной

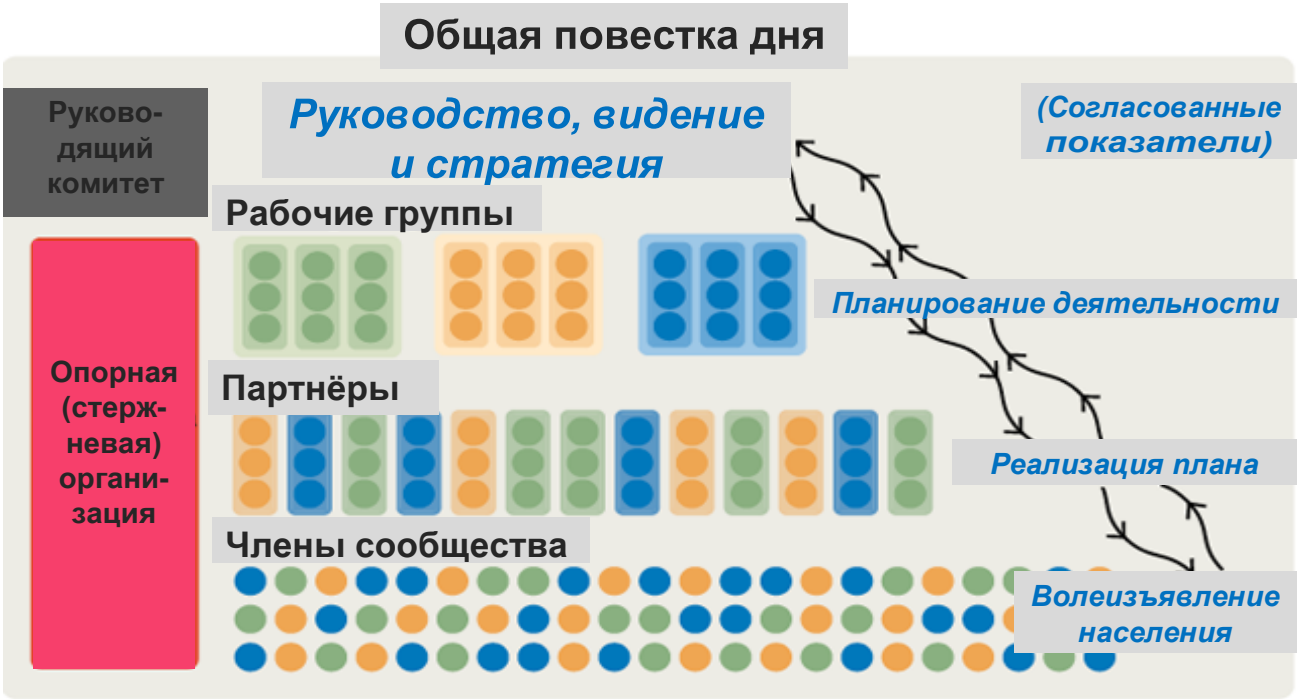
[1] В науке сложных систем (complexity science) термин **«неопределенность» (emergence)** используется для описания непредсказуемых событий, которые являются результатом взаимодействия между элементами системы и не поддаются контролю со стороны какой-либо организации.

ситуации трудно выбрать наиболее подходящий способ решения проблемы. Как правило, лучший вариант появляется в процессе совместной работы. Такая неопределённость, тем не менее, не предполагает отказа от планирования и структурирования деятельности. Просто необходимо помнить, что приоритетом в данном случае является не жесткая стратегия, которой должны безоговорочно следовать все участники, а тщательно проработанный порядок взаимодействия вовлечённых организаций. То есть, возможность выполнения задач инициативы коллективного воздействия зависит, в первую очередь, от качества коммуникаций. Существует пять условий коллективного успеха. Если к ним присмотреться, то вполне можно разглядеть в них правила построения эффективных коммуникаций, способных обеспечить согласованность и результативность действий.

ПЯТЬ УСЛОВИЙ КОЛЛЕКТИВНОГО УСПЕХА	
Общая повестка дня	Участники сформировали общее видение будущих изменений, общее понимание проблемы и совместный подход к её решению посредством согласованных действий.
Общая система измерений	Постоянный сбор данных и оценка результатов, достигнутых всеми вовлеченными субъектами, обеспечивает согласованность действий и подотчётность участников друг перед другом.
Взаимодополняющие действия	Участники выполняют разную деятельность и одновременно координируют различные направления работы, руководствуясь планом взаимодополняющих действий.
Постоянное взаимодействие	Содержательное и открытое взаимодействие многих субъектов является источником доверия и способствует формированию общих целей и мотивации.
Опорные (стержневые) организации	Процессом коллективного воздействия управляет отдельная организация (укомплектованная штатом компетентных сотрудников), выполняющая для данной инициативы функции опорной площадки и координатора действий всех вовлеченных организаций и субъектов.

- *Коллективная прозорливость*. Проблемы – это не всегда отсутствие ресурсов и решений. Иногда это наша неспособность увидеть те ресурсы и решения, которые больше всего подходят для нашей конкретной ситуации. Когда под флагом коллективной инициативы встречаются представители разных секторов, появляется возможность разглядеть то уникальное рациональное зерно, которое ускользало от взоров каждой отдельно взятой организации.
- *Коллективное обучение*. По прошествии некоторого времени участники коллективных инициатив могут обнаружить отсутствие прогресса, а доноры и НКО – разочароваться в выбранных стратегиях. В подобных случаях эффективные коммуникации позволяют проанализировать ошибки и разработать новые сценарии. В частности, постоянная обратная связь является основой «развивающей оценки» (developmental evaluation), которая (в отличие от эпизодической оценки, изучающей произошедшие события) акцентирует внимание на процессе построения взаимоотношений между людьми / организациями и последствиях данных отношений. На первый взгляд, данная концепция выглядит слишком сложной. Однако в рамках канадской инициативы по предотвращению бедности The Vibrant Communities идея воплотилась в еженедельном «дневнике результатов» (outcomes diary), объём которого составлял всего две страницы. Дневник использовался для сбора информации об изменении законодательства / политики, отношений между причастными сторонами, и показателей участников программ. Полученные сведения использовались для оперативной корректировки коллективной стратегии.
- *Коллективная деятельность*. Традиционная модель социальных изменений предполагает, что каждая организация учится на своем опыте, находит лучшие решения и, затем, транслирует новые идеи и практики всему сектору. В рамках коллективной инициативы обучаются сразу все стейкхолдеры и, значит, новые знания одновременно применяет множество организаций. Высокую степень координации, прозрачности и свободную циркуляцию информации «сверху вниз и снизу вверх» обеспечивает опорная (стержневая) организация, а также единая система измерений / показателей. Управленческие и контрольные функции выполняет руководящий комитет, но наряду с этим происходит децентрализация полномочий посредством создания рабочих групп, концентрирующих усилия на изменениях разного уровня. Очень важно, чтобы в состав рабочих групп входили представители всех причастных сторон. Тогда сама инициатива и продукты / результаты ее работы будут интересны всем стейкхолдерам (см. схему).

Каскад уровней сотрудничества



- *Варианты решения проблемы возникают в процессе совместной работы участников*. Многие считают, что коллективная инициатива начинается с поиска подходов к решению проблемы, но это не так. Сначала участники должны проработать «общую повестку дня» - сформировать единое представление о проблеме, договориться о целях и согласовать показатели прогресса. После этого начинается поиск решений, которые могут оказаться не самыми новыми. Практика показала, что коллективное воздействие чаще всего помогает раскрыть и освоить три типа возможностей:
  1. Выявить и применить существующие, но упущенные из вида передовые практики или ресурсы, которые используются за пределами сообщества;
  2. Найти новые формы сотрудничества между представителями населения и/или местными организациями в процессе поиска и воплощения новых решений;
  3. Выявить и обеспечить систематическое применение стратегий, которые хорошо показали себя на местах, но не получили широкого распространения.
- *Изменение мышления*. Чтобы коллективная инициатива оказалась успешной, нам придётся научиться жить в условиях парадоксального сочетания преднамеренности (intentionality), возникающей в процессе создания общей повестки дня, и неопределенности (emergence), которая раскрывается в ходе взаимного обучения и совместной деятельности участников.

Таким образом, огромный потенциал и секрет инициатив коллективного воздействия заключается в подлинном стремлении организаций найти новые или незаслуженно забытые решения сложных проблем, в быстром обучении, а также в оперативности и синхронности действий всех участников.

Источник: Stanford Social Innovation Review, http://www.ssireview.org/blog/entry/e...
[Дайджест № 34 (4), апрель 2013 г.]

3) ФОРМЫ СОТРУДНИЧЕСТВА В РАМКАХ КОЛЛЕКТИВНЫХ ИНИЦИАТИВ

«Коллективное воздействие» (CI- Collective Impact), которое считается одним из самых перспективных подходов к решению сложных социальных проблем, основано на совместных действиях. Ассоциация «Грант-мейкеры за эффективность организаций» (GEO - Grantmakers for Effective Organizations; США) составила обзор основных форм сотрудничества, которые создают основу для партнерских действий, либо обеспечивают успех инициатив CI в долгосрочной перспективе.

- *Сети* – это формат общения, при котором люди могут поддерживать самые разные виды официальных или неформальных отношений. Например, стипендиальная программа творческих отпусков Barr Fellowship стремится к построению и укреплению контактов между лидерами некоммерческих организаций, которые выполняют проекты, способствующие повышению качества жизни населения в Бостоне. Показателем успеха данной инициативы

является активность и масштабы взаимодействия между действующими и бывшими участниками программы.

- *Коалиции* – это организации, члены которых настроены на достижение согласованной цели и готовы к совместному принятию решений, способных влиять на действия внешних институтов. При этом каждый из членов полностью сохраняет свою автономию. Примером данной формы сотрудничества является Conservation Alliance for Seafood Solutions – партнерство 18 природоохранных организаций, стремящихся воплотить в жизнь общее представление о формировании восстановимых запасов морских ресурсов.
- *Движения* – это коллективные действия, основанные на единой концепции и общем представлении о долгосрочных социальных преобразованиях, сопровождающихся мобилизацией граждан и воздействием на органы власти. Одним из успешных движений является Caring Across Generations, которое в 2013 году добилось расширения льгот для двух миллионов социальных работников, оказывающих помощь пожилым гражданам и людям с особыми потребностями.
- *Стратегические альянсы* – это партнерства, которые стремятся к достижению общей цели, но при этом сохраняют свою независимость. Данная форма сотрудничества нередко заключается в согласовании программ или административных функций, либо в реализации взаимодополняющих стратегий. Например, Arts + Response – партнерство отделений Американского «Красного креста» (The American Red Cross) и некоммерческой организации «Искусство и здравоохранение» (Arts & Healthcare), действующих в Центральной Луизиане, с 2005 года помогает людям восстанавливать душевные и физические силы после разрушительного урагана «Катрина».
- *Стратегическое софинансирование* – это партнерство, которое по своим параметрам совпадает со «стратегическим альянсом», но при это предполагает финансовое участие частных и государственных доноров. Такой инициативой, в частности, является Home for Good - программа коллективных действий, рассчитанная на период до 2016 года и нацеленная на решение проблемы бездомности в Лос-Анджелесе.
- *Государственно-частные партнерства* - это объединение усилий государственных и частных организаций с целью оказания конкретных услуг или создания общественных благ. Например, партнерство Cambridge Energy Alliance стремится сократить эмиссию углекислого газа и помогает компаниям и населению Кембриджа снизить затраты на электроэнергию.
- *Инициативы коллективного воздействия* – это долгосрочные обязательства группы ключевых игроков из разных секторов и отраслей экономики, вовлеченных в реализацию общего плана действий с целью решения конкретной социальной проблемы. Одним из ярких примеров CI является Shape-Up Somerville - инициатива по профилактике ожирения, которая выполняется в городе Сомервилл (штат Массачусетс) на протяжении нескольких лет[2].

Источник: Collective Impact Forum, http://collectiveimpactforum.org/blogs/32641/which-form-collaboration-best-you *[Дайджест № 53 (11), ноябрь 2014 г.]*

4) КУЛЬТУРНЫЙ АСПЕКТ КОЛЛЕКТИВНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Успех «коллективного воздействия» (CI - collective impact), представляющего собой механизм решения сложных социальных проблем усилиями многих субъектов, в значительной мере зависит от состояния гражданской культуры сообщества. Эксперты Института общественных инноваций Харвуда (The Harwood Institute for Public Innovation; США) называют пять параметров культуры, которые влияют на характер и результаты совместной деятельности.

1. *Чувство ответственности за состояние дел в сообществе.* Инициативная группа лидеров, экспертов и представителей разных организаций и отраслей может разработать для сообщества «актуальную повестку дня», но без содействия со стороны населения значительных результатов не получит. Чтобы добиться понимания и поддержки на местном уровне, необходимо заниматься разъяснительной работой и поддерживать обратную связь, которая поможет определить «общие чаяния» и скорректировать планы действий с учётом потребностей граждан.

[2] С теорией, анализом практики и условиями успеха CI можно ознакомиться в статье «**Инициативы коллективного воздействия ускоряют социальный прогресс**», опубликованной в Дайджесте № 34 (4), апрель 2014 г. Архив: http://ep-digest.ru/

2. *Стратегии, подходящие данному сообществу*. Каждое сообщество живёт в собственном ритме, которому свойственна особая динамика внутренних процессов и степень готовности (или неготовности) людей к нововведениям. Чтобы инициатива CI была уместной и своевременной, её стратегия должна отражать специфику местного контекста.
3. *Благоприятное окружение*. Оцените совокупность факторов, влияющих на качество «общественного капитала» и определяющих исходные условия инициативы CI: это лидеры, действующие на разных уровнях; нормы общения, принятые в сообществе; и наличие сетей и объединений, способных вовлечь граждан в обсуждение местных проблем. Чтобы задействовать потенциал сообщества и направить энергию людей в нужное русло, озвучьте «привлекательную идею», которая ляжет в основу вашей стратегии.
4. *Ориентация на устойчивые изменения долгосрочного характера (impact) и вера в успех*. Стремление к изменениям объединяет людей, а вера заставляет двигаться к поставленной цели.
5. *Сообщество глазами местных жителей*. Представление людей о той общности, с которой они себя отождествляют, находит выражение в типе мышления, мнениях, моделях поведения и в действиях. Следите за тем, как сообщество воспринимает себя, и что говорит о себе. Разработайте коммуникационную стратегию, которая поможет гражданам повысить самооценку и поверить в собственные силы.

Простое универсальное правило «коллективного воздействия» заключается в следующем: не пытайтесь сделать что-то *для* сообщества, действуйте *вместе* с сообществом.

Источник: Stanford Social Innovation Review, http://www.ssireview.org/blog/entry/p...
[Дайджест № 50 (8), август 2014 г.]

5) КОЛЛЕКТИВНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ: КАК ИЗБЕЖАТЬ КОНФЛИКТА И ДОБИТЬСЯ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ

Эксперты американского инновационного партнерства Living Cities («Города для жизни») отмечают, что в процессе выполнения «инициатив коллективного воздействия» (collective impact), периодически «усиливается напряжение», которое при желании можно направить на «мирные» цели и использовать для дальнейшего поступательного развития.

- *«Смирение» против «гордыни»*. Смиритесь с тем, что у вас нет ответов на все вопросы. Коллективное воздействие (CI) - это механизм, позволяющий многим преданным делу лидерам обучаться ускоренными темпами и находить лучшие подходы к решению социальных проблем.
- *«Конструктивное взаимодействие между секторами» против «формализма»*. Построение межсекторных партнерств является ключевым элементом CI. Благодаря привлечению разных игроков CI сдвигает с мертвой точки решение сложных проблем, которые не решались годами. Но для этого недостаточно заключить соглашение о сотрудничестве и периодически координировать действия. CI требует включенного, заинтересованного участия всех вовлеченных субъектов.
- *«Честолюбивые» цели против «достижимых»*. Это противоречие можно устранить, если для каждого этапа CI правильно подобрать цель первого или второго типа. Для получения согласованных результатов в долгосрочной перспективе подойдет честолюбивая цель, а для промежуточных изменений – достижимая.

- *«Проверка гипотез» против «строгих обязательств»*. Получив бюджетное финансирование, участники социально значимой деятельности, как правило, утрачивают право на ошибку. Поэтому не стоит убеждать финансирующую сторону в том, что предлагаемая инициатива будет неизбежно успешной. Лучше обоснуйте потребность в «проверке перспективной гипотезы». Тогда «лицензия на провал» останется при вас.
- *«Ученики» против «экспертов»*. Вовлечь в обучающий процесс коллег из разных организаций не так-то просто, потому что многих партнеров приглашают в качестве обладателей уникального опыта и экспертных знаний. Таких людей трудно посадить за парту и заставить говорить о допущенных ошибках. Чтобы преодолеть этот барьер, необходимо создать атмосферу доверия, позволяющую людям открыто обсуждать то, что их действительно волнует.

- *«Точность» против «предписаний»*. Рано или поздно среди партнеров обязательно найдутся такие деятели, которые потребуют инструкций и регламентов для всех участников инициативы. Однако CI – это не предписание, а рецепт, который требует точной дозировки ингредиентов, особого температурного режима и конкретного промежутка времени на приготовление «блюда». Вместе с тем, это еще и творческий процесс, который требует гибкости, способной обеспечить высокую оперативность принятия решений без снижения качества конечного «продукта».
- *«Уникальное» против «индивидуального»*. На первый взгляд, все участники инициативы действуют по-разному и работают с разными целевыми аудиториями. Однако у каждого игрока всегда найдется уникальная практика, которую стоит изучить другим. Самое главное – внимательно прислушивайтесь к своим коллегам.
- *«Прочная сеть» против «индивидуальной силы»*. Формируйте «обучающиеся сообщества» (learning communities), которые многократно усиливают эффект коллективных действий. Для начала воспользуйтесь онлайн ресурсом Collective Impact Forum, который помогает приобретать новые знания в режиме реального времени. Сетевая структура идеально подходит для распространения информации об эффективных и неудачных практиках, и позволяет своевременно корректировать выбранный курс.

Источник: Collective Impact Forum,
http://collectiveimpactforum.org/blogs/28291/8-yummy-tensions-collective-impact
[Дайджест № 52 (10), октябрь 2014 г.]

6) ИНИЦИАТИВЫ КОЛЛЕКТИВНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ: АНАЛИЗ ПРАКТИКИ

Один из лидеров коллективной инициативы «Фонд за наше экономическое будущее» (Fund for Our Economic Future; штат Огайо, США) Крис Томпсон (Chris Thompson) проанализировал трёхлетний опыт формирования межсекторных партнёрских отношений и вынес три важных урока.

1. *Инициатива коллективного воздействия (collective impact) – это долгая и сложная работа.* «Участникам необходимо регулярно встречаться на протяжении нескольких лет, чтобы получить достаточный опыт и осознать, что разная деятельность организаций имеет общую мотивацию», - так писали эксперты консалтинговой организации FSG (США) Джон Канья (John Kania) и Марк Крамер (Mark Kramer) ещё в 2011 году (Collective Impact). И были правы! Доверительные отношения не формируются за один день, и требуют терпения, которого зачастую не хватает. Именно поэтому коллективные инициативы пока не стали распространённым явлением.
2. *Сотрудничество требует опорной структуры и новых компетенций*. Практика показала, что для успешной реализации коллективной инициативы необходимы (a) опорная организация, имеющая собственный штат компетентных сотрудников, и (b) структурированный процесс, способный обеспечить принятие эффективных решений. Объяснить донорам и партнёрам ценность такой инфраструктуры бывает непросто, но эту задачу надо решать. Надежда на то, что сотрудничество может состояться без такого фундамента – самая частая причина неудач.
3. *Коллективные инициативы требуют изменения мировоззрения частных и государственных доноров*. Инновационная идея или программа отдельной НКО не может заметно повлиять на преобразование общественных систем. Поэтому донорам следует активнее стимулировать коллективные процессы; инвестировать ресурсы в развитие систем измерения, оценки и отчётности; и финансировать программы подготовки местных лидеров, способных создавать и поддерживать деятельность межсекторных коалиций. Однако изменить взгляды и политику финансирующих сторон не так уж просто, потому что им неведома конкуренция, которая нередко является движущей силой прогресса. В подобной ситуации сторонникам коллективных подходов к решению комплексных социальных и экологических проблем не остаётся иных вариантов, кроме старых проверенных методов воздействия – просвещения, пропаганды и постоянной разъяснительной работы. Именно так намерены действовать участники специализированного онлайн форума Collective Impact Forum, который стартовал в 2014 году по инициативе FSG и Института Аспена (The Aspen Institute).

Источник: Stanford Social Innovation Review, http://www.ssireview.org/blog/entry/r...
[Дайджест № 47 (5), май 2014 г.]

7) КОЛЛЕКТИВНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ: ОПЫТ УСПЕШНЫХ СТЕРЖНЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Весной 2013 года в Цинциннати (США) прошла конференция, в ходе которой опытные стержневые организации (обеспечивающие системную поддержку участникам коллективных инициатив) поделились с коллегами опытом мобилизации ресурсов и оценки эффективности.

- *Мобилизация ресурсов для стержневой (опорной) организации*:

- Информируйте потенциальных доноров о том, что их поддержка позволит привлечь гораздо больше ресурсов на условиях софинасирования;
- Акцентируйте внимание на том, что ваша организация не развивает инфраструктуру, а создаёт более совершенную систему участия населения в принятии и реализации решений, нацеленных на решение актуальных проблем сообщества;
- Вовлекайте доноров в коллективную деятельность на раннем этапе, а потом удерживайте их на своей орбите;
- Привлекайте ресурсы, а не только финансы - добровольцев, пожертвования в натуральной форме и т.д.

- *Оценка эффективности с помощью инструмента 27 indicators («27 показателей»)*:
  - Чтобы получить необходимую информацию (по показателям), активно взаимодействуйте со стейкхолдерами, которые являются надёжным и объективным источником внешней информации о работе организации;
  - Используйте полученные сведения для развития диалога и укрепления контактов со стейкхолдерами (в т.ч. с донорами!);
  - Не забывайте о том, что 27 показателей предназначены для оценки прогресса в работе стержневой организации, а не успеха коллективной инициативы;
  - 27 показателей - это основа, которой можно воспользоваться для разработки уникальных и более подробных планов оценки. Данный инструмент создан на средства консалтинговой организации FSG и фонда Greater Cincinnati Foundation, а разработчиками продукта стали 6 стержневых организаций – основных спикеров конференции «Чемпионы социальных преобразований» (Champions for Change). В дальнейшем система показателей эффективности будет обновляться с учётом рекомендаций пользователей.

  Источники: FSG, http://www.fsg.org/KnowledgeExchange/..., http://www.fsg.org/KnowledgeExchange/... *[Дайджест № 37 (7), июль 2013 г.]*

8) КОЛЛЕКТИВНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ ГЛАЗАМИ ФОНДОВ

Прошло три года с тех пор, как Джон Канья (John Kania) и Марк Крамер (Mark Kramer) опубликовали фундаментальную статью о «коллективном воздействии» (CI - collective impact) – концепции совместных действий разных субъектов, повышающих эффективность социальных преобразований[3]. Эксперт Фонда Гейтсов (The Gates Foundation) Кен Томпсон (Ken Thompson) пообщался с донорами и подготовил обзор, отражающий отношение фондов к CI, трудности текущего момента, и возможные перспективы коллективных инициатив.

- *«Мы не очень понимаем, что это такое, но идея неплохая»,* - примерно так рассуждают о коллективном воздействии финансирующие организации. Они называют концепцию «интригующей» и продолжают жить привычной жизнью, где сотрудничества не так уж много. Иными словами, CI «на слуху», но о широкой поддержке со стороны фондов говорить рановато.
- *Концепция понятна не всем, но желающих «объединить усилия» становится больше*. Самой серьёзной проблемой в этой ситуации является непонимание роли «опорных организаций» (backbone organizations), которые осуществляют общую поддержку, координируют действия партнёров и, как показала практика, являются важнейшим фактором успеха CI. Безусловно, деятельность таких организаций может оказаться слишком затратной для многих инициатив местного уровня, поэтому доноры могли бы поспособствовать объединению опорных структур, которые, например, действуют в одной и той же сфере деятельности. При этом фондам не обязательно становиться во главе этого сложного процессе, но они, вне всякого сомнения, могли бы (a) «разглядеть возможности» для оптимизации поддерживающей инфраструктуры, и (b) «положить начало диалогу» между представителями разных инициатив.
- *У местных и национальных доноров есть повод для общения*. Фондам, которые работают в масштабах страны, всегда нужны «свои люди» в регионах, способные обеспечить надлежащее выполнение программ. Не исключено, что местные доноры готовы освоить роль «гарантов стабильности», но действовать им стоит осмотрительно, не забывая о встречных требованиях. В случае коллективных инициатив, например, очень важно согласовать показатели эффективности, которые в дальнейшем должны использовать все партнёры. Поэтому следует

[3] С русскоязычной версией статьи **Collective Impact («Коллективное воздействие»)** можно ознакомиться здесь: https://docs.google.com/file/d/0B-ph8... Перевод выполнен некоммерческой организацией Evolution & Philanthropy с разрешения Stanford Social Innovation Review.

стремиться к тому, чтобы национальные финансирующие организации, во-первых, предоставляли участникам коллективной инициативы достаточно времени для поиска «точек соприкосновения», во-вторых - не ждали сиюминутных успехов, и, в-третьих – не изобретали новых показателей, требующих дополнительных ресурсов для сбора данных и отчётности.

- *Слишком много разговоров о программах, и слишком мало – о системных изменениях,* которые, собственно, и являются главной целью коллективного воздействия. Доноры увлечённо ведут дискуссии на привычном программном уровне, аргументируя свой подход тем, что без хорошей программы не будет хорошей системы. Однако «воз и ныне там».
- *Деньги решают не всё*. Многие системы (образование, здравоохранение и т.д.), на которые направлено коллективное воздействие, финансируются за счёт государства. Поэтому доноры часто говорят о том, что изменить такие мощные системы с помощью скромных финансов практически невозможно, и снова обсуждают отдельные программы и гранты на раскрутку небольших проектов. Поиск уникальных сценариев преобразования системы и объединение ресурсов, компетенций и возможностей разных субъектов откладываются на потом.

Доноры часто призывают грантополучателей к развитию сотрудничества, однако наблюдения Кена Томпсона свидетельствуют о том, что фондам стоит критически взглянуть на собственную практику и приступить к поиску единомышленников в своём сообществе и за его пределами.

Источник: Stanford Social Innovation Review, http://www.ssireview.org/blog/entry/c...
[Дайджест № 48 (6), июнь 2014 г.]