



Evolution & Philanthropy

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

№ 1, ноябрь 2014 г.

СТРАТЕГИИ В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

*Все выпуски и тематические подборки статей
из архивов Дайджеста можно найти на сайте
<http://ep-digest.ru/>*

*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

- 1) Понимание роли НКО в преобразовании общества – шаг к эффективной стратегии**..... 4
Чтобы выполнение программ и/или распространение передового опыта привело к желаемым социальным изменениям, некоммерческим организациям следует чутко реагировать на внешние обстоятельства и своевременно корректировать траекторию движения к результату. В статье предлагаются пять ролей, которые НКО могут использовать для осознания своего предназначения и создания гибкой организационной стратегии.
- 2) Понятие стратегии в сфере филантропии**..... 4
Стратегическая филантропия – это точные приоритеты и цели, узнаваемость бренда, ориентация на устойчивые изменения, и постоянный поиск оценочных инструментов, адекватных задачам донора. Данная концепция является предметом бурных дискуссий уже более 10 лет, и за это время понятие стратегии приобрело столько оттенков, что в итоге утратило четкость очертаний. Американский эксперт Барбара Киббе (Barbara Kibbe) решила прояснить толкование термина и вернуть ему глубокий смысл.
- 3) Стратегия в сфере филантропии: пять вредных мифов**..... 5
Президент Центра эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy; США) Фил Бьюкенен (Phil Buchanan) обеспокоен тем, что стратегии многих фондов не становятся «двигателями прогресса». Эксперт считает, что созданию эффективных планов достижения долгосрочных целей нередко препятствуют пять распространённых заблуждений.
- 4) Что такое «адаптивная филантропия» и как к ней подступиться**..... 6
Многие филантропы стремятся адаптировать свои стратегии к динамичному контексту современного мира и не всегда добиваются успеха. Где точка стабильности? И в каких ситуациях стоит проявлять гибкость? – эти вопросы обсуждаются не первый год и не утрачивают своей актуальности. Эксперты американской организации The Bridgespan Group предлагают донорам простой сценарий, который поможет критически взглянуть на традиционную практику и плавно перейти к адаптивной филантропии.
- 5) Создание единых благотворительных пулов: анализ стратегии совместного финансирования**..... 6
Чтобы повысить качество жизни малоимущих, Фонд Эдны Макконнелл Кларк (EMCF - The Edna McConnell Clark Foundation; США) приступил к «объединению капитала роста» (growth capital aggregation) с целью поддержки эффективных НКО на условиях софинансирования. Стратегия оказалась настолько перспективной, что в 2010 году появился фонд-посредник True North Fund, который успешно управляет средствами 14 государственных и частных инвесторов. Эксперимент ещё не завершился, но фонд EMCF уже готов поделиться первыми «уроками».
- 6) Стратегии распространения и внедрения передового опыта**..... 7
Консалтинговая организация Bridgespan Group (США) рекомендует участникам социальных преобразований активнее осваивать стратегии внедрения передовых практик, которые на протяжении многих лет отслеживает и пропагандирует инициатива Year Up, содействующая развитию «филантропии, основанной на доказательствах» (evidence-based philanthropy).
- 7) Чтобы общественные изменения стали масштабными, нужно мыслить иначе** 8
Наступает эра социальных инноваций, способных оказывать воздействие «преобразующего масштаба» (transformative scale). Но для реализации амбициозных планов игрокам социальной сферы придётся изменить мышление. Эксперты консалтинговой организации The Bridgespan Group (США) обозначили ряд ключевых аспектов, которые следует переосмыслить в первую очередь. 8
- 8) Слияние НКО: конец жизни или свет в конце тоннеля?**..... 9
В филантропическом секторе становится меньше ресурсов, и американские фонды усиливают пропаганду слияния некоммерческих организаций. Но НКО не спешат менять свой жизненный уклад, не имея представления о последствиях столь радикального изменения. Чтобы прояснить картину, консалтинговая организация MAP for Nonprofits из Миннесоты (США) в 2012 году изучила 41 историю слияния НКО в своём штате.
- 9) Третий сектор: вызовы сегодняшнего дня, определяющие будущее британских НКО**..... 10
В сентябре 2012 года Charityworks провела совещание «Что ожидает НКО в будущем?» (Future Charity?), в ходе которого официальные лица и эксперты размышляли о дне сегодняшнем и возможных форматах взаимоотношений НКО с государством и обществом через 15-20 лет.

10) Отчёт о результатах исследования: стратегический лидер не забудет опубликовать стратегию	10
<i>Центр эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy; США) подготовил отчёт «Основы стратегии фонда» (Essentials of Foundation Strategy), который объясняет, чем «более стратегический» лидер отличается от «менее стратегического».</i>	
11) Просканируйте своё окружение	11
<i>Интернет-ресурс GrantCraft выпустил обновленную версию руководства Scanning the Landscape 2.0, включающую описание процессов «сканирования организаций», которое сопровождается примерами применения современных технологий в практике американских и европейских доноров.</i>	
12) Почему крупные частные фонды принимают внешние пожертвования?	11
<i>Фонд Джона Д. и Кэтрин Т. Макартуров (The John D. And Catherine T. MacArthur Foundation) утвердил новую политику, согласно которой организация может принимать пожертвования от общества. Однако данный шаг не является частью фандрайзинговой кампании – призывов пожертвовать средства фонду не будет.</i>	
13) Что нужно обществу от фондов: экстренная помощь или стратегические решения?	12
<i>Сегодня ниже уровня бедности оказались уже 42,6 млн. американцев; доходы граждан по-прежнему снижаются, а социальные бюджеты всех уровней – сокращаются. Таковы данные бюро переписи населения США (The US Census Bureau). Что делать фондам в такой ситуации?</i>	
14) Спросите благополучателя, в какой помощи он нуждается	13
<i>В ходе исследования Центр эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy) дал определение стратегического лидерства в фондах, которое означает, что решения о распределении грантов должны приниматься после предварительного изучения проблемы и анализа ожиданий целевых аудиторий и иных групп стейкхолдеров.</i>	

1) ПОНИМАНИЕ РОЛИ НКО В ПРЕОБРАЗОВАНИИ ОБЩЕСТВА – ШАГ К ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

Чтобы выполнение программ и/или распространение передового опыта привело к желаемым социальным изменениям, некоммерческим организациям следует чутко реагировать на внешние обстоятельства и своевременно корректировать траекторию движения к результату. В статье предлагаются пять ролей, которые НКО могут использовать для осознания своего предназначения и создания гибкой организационной стратегии.



Американский эксперт в сфере стратегического планирования Тереза Фэй-Бастиллос (Theresa Fay-Bustillos) рекомендует каждой некоммерческой организации обозначить для себя ту роль, которая больше всего согласуется с её характером, спецификой и конечными целями. Основные варианты выглядят следующим образом:

1. *Новатор* – распознаёт инновационные идеи или подходы к решению социальной проблемы.
2. *Катализатор* – выявляет возможности, компетенции и ресурсы, необходимые для воплощения или широкого применения

инновационной идеи, модели или практики.

3. *Эксперт по решению проблем* – отлично разбирается в причинах и нюансах конкретной социальной проблемы, и знает, какие партнёры / ресурсы требуются для усиления инициативы, и каким образом следует направить компетенции вовлечённых субъектов в нужное русло.
4. *Строитель сетей и пропагандист* - знает, как расширить возможности сети, запустить процессы обмена знаниями и/или развития сотрудничества.
5. *Надёжный партнёр* – активно взаимодействует с организациями или сообществами, изучает их потребности, и использует данную информацию для их развития.

Эти роли полностью охватывают процесс социальных преобразований и в чём-то перекликаются друг с другом. Однако смысл упражнения заключается в том, чтобы организация выбрала наиболее свойственное для себя амплу, потому что от этого будет зависеть дальнейшая оценка качеств, компетенций и культуры - трёх «К» стратегического планирования, характеризующих навыки коллектива, процессы, ценности и зрелость организации. Однако со временем роль НКО может меняться и, значит, со стратегий тоже должны происходить соответствующие трансформации. Иными словами, глубокое понимание и постоянное обсуждение собственной роли в общественных процессах позволяет организации по максимуму использовать свои сильные качества и постоянно повышать эффективность действий, направленных на выполнение миссии.

Источник: Stanford Social Innovation Review, <http://www.ssireview.org/blog/entry/r...>
[Дейджест № 41 (11), ноябрь 2013 г.]

2) ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИИ В СФЕРЕ ФИЛАНТРОПИИ

Стратегическая филантропия – это точные приоритеты и цели, узнаваемость бренда, ориентация на устойчивые изменения, и постоянный поиск оценочных инструментов, адекватных задачам донора. Данная концепция является предметом бурных дискуссий уже более 10 лет, и за это время понятие стратегии приобрело столько оттенков, что в итоге утратило четкость очертаний. Американский эксперт Барбара Киббе (Barbara Kibbe) решила прояснить толкование термина и вернуть ему глубокий смысл.



Г-жа Киббе отмечает, что популярным словом «стратегия» нередко называют то, что стратегией не является. Чтобы проиллюстрировать свою мысль, она составила список характеристик, несовместимых с экспертным представлением о качественной стратегии:

- *Статичность*. Следует понимать, что в отличие от «антистратегии», настоящая стратегия не бывает неизменной – она определяет содержание, направления деятельности и прогнозируемые результаты, создавая условия для импровизации и творчества.
- *Обособленность*. Организация действует в динамичном контексте и находится под воздействием внешних факторов. Поэтому хорошие стратеги всегда учитывают множество обстоятельств, регулярно оценивают свою работу, и оперативно корректируют курс.
- *Отсутствие интереса к мнению окружающих*. Главное предназначение филантропической стратегии заключается в удовлетворении потребностей населения и создании общественных благ. Поэтому стратегия должна ориентироваться на ожидания ключевых стейкхолдеров и стимулировать стремление разных игроков к обучению и сотрудничеству.

- *Формализм, скука и несоответствие духу времени.* Сотрудничество – стратегическая идея нового века, поэтому стратегия должна увлекать, вдохновлять и привлекать партнеров.
- *Заикленность на собственных идеях.* Наличие перспективной идеи еще не означает, что в мире нет ничего более совершенного. Поэтому качественная стратегия всегда опирается на принцип открытости, который означает готовность организации к диалогу и поиску новых подходов к решению социальных проблем.

Что ждет стратегическую филантропию в будущем, и как сложится ее дальнейшая судьба? Барбара Киббе считает, что в практике организаций, финансирующих социальные преобразования, стратегия и сопутствующая ей оценка обязательно займут достойное место. Технологии стратегического планирования и оценочные инструменты будут эволюционировать, стимулируя дальнейшее развитие сектора на протяжении двух последующих десятилетий.

Источник: Stanford Social Innovation Review, http://www.ssireview.org/blog/entry/five_things_strategy_isnt
[Дайджест № 53 (11), ноябрь 2014 г.]

3) СТРАТЕГИЯ В СФЕРЕ ФИЛАНТРОПИИ: ПЯТЬ ВРЕДНЫХ МИФОВ

Президент Центра эффективной филантропии (*The Center for Effective Philanthropy*; США) Фил Бьюкенен (*Phil Buchanan*) обеспокоен тем, что стратегии многих фондов не становятся «двигателями прогресса». Эксперт считает, что созданию эффективных планов достижения долгосрочных целей нередко препятствуют пять распространённых заблуждений.



- *Миф 1. Стратегии и логические модели не терпят изменений.* Это одна из самых стойких, но странных иллюзий, потому что стратегия должна чутко реагировать на изменения местного контекста. Помимо этого, филантропическим организациям рекомендуется изучать мнения благополучателей; выяснять, какие программы являются наиболее эффективными; и

корректировать курс с учётом полученной информации.

- *Миф 2. Стратегическая деятельность – это обособленный процесс, не предполагающий освоения дополнительных возможностей.* В действительности хорошая стратегия – это документ, который всегда оставляет поле для манёвра и поиска инновационных решений, способных приблизить организацию к выполнению долгосрочных целей.
- *Миф 3. Стратегия ничем не отличается от бизнес-концепции.* Данное заблуждение является следствием пропаганды «филантрокапитализма» (*philanthrocapitalism*) и иных идей, касающихся применения бизнес-практик в социальном секторе. На самом деле, каждая сфера деятельности обладает собственной спецификой, которая находят отражение в уникальных стратегических документах. И сфера филантропии – не исключение.
- *Миф 4. Стратегия каждого фонда должна быть «единственной и неповторимой».* Авторитетные консультанты долго призывали фонды искать «собственную уникальную нишу», «действовать иначе, чем все остальные», и выбирать «самых лучших» получателей грантов, как это делают инвестиционные советники сферы бизнеса. В деловом мире подобная обособленность обеспечивает конкурентные преимущества и является залогом успеха. Но участникам социальных преобразований следует вести себя иначе: (а) искать единомышленников с похожими миссиями и целями, и (б) решать сложные социальные проблемы сообща.
- *Миф 5. Стратегия – самый главный компонент филантропической практики.* Безусловно, стратегия – важная часть жизни фонда. Она дисциплинирует коллектив и структурирует работу организации. Однако её основная ценность заключается в концентрации внимания и усилий на конечном результате – на получении максимальной отдачи от вложенных ресурсов. Бывший директор Фонда Джилла (*The Gill Foundation*) [Роджер Макфарлейн \(Rodger McFarlane\)](#) охарактеризовал вклад стратегии в достижение желаемого результата следующим образом: «В мире слишком много несправедливости и страданий, на которые мы не можем повлиять. Наши ресурсы ограничены, и мы должны распоряжаться ими очень осмотрительно. Поэтому мы должны делать только то, что решили, и формулировать свои цели с предельной ясностью. Потому что вокруг слишком много других актуальных и неотложных проблем».

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

4) ЧТО ТАКОЕ «АДАПТИВНАЯ ФИЛАНТРОПИЯ» И КАК К НЕЙ ПОДСТУПИТЬСЯ

Многие филантропы стремятся адаптировать свои стратегии к динамичному контексту современного мира и не всегда добиваются успеха. Где точка стабильности? И в каких ситуациях стоит проявлять гибкость? – эти вопросы обсуждаются не первый год и не утрачивают своей актуальности. Эксперты американской организации *The Bridgespan Group* предлагают донорам простой сценарий, который поможет критически взглянуть на традиционную практику и плавно перейти к адаптивной филантропии.



- **Подготовьте стартовую площадку.** Изучите риски и контекст, в котором ваша организация приступает к реализации стратегии, а также факторы, которые могут повлиять на программы и проекты получателей финансирования.
- **Определите пункт назначения.** Разработайте карту прогресса (scorecard of progress), включающую показатели высокого уровня, с помощью которых можно следить за созданием общественных благ и корректировать курс, не углубляясь в детали отдельных проектов или видов работ. Следите за изменениями законодательства, исследованиями, достижениями и новинками. Замените консервативные многолетние планы сценарным анализом и

регулярно обновляйте информацию по ключевым показателям. В отрезке между стартом и пунктом назначения «адаптивные филантропы» (adaptive philanthropists) действуют следующим образом:

1. Занимаются поиском эффективных практик, отслеживая среднесрочный и долгосрочный прогресс с помощью всех доступных ресурсов – экспертных знаний, связей, мнений и т.д.;
2. Определяют стратегические якоря (то, что не изменится в условиях перемен) и гибкие рамки, позволяющие осваивать новые возможности и удерживать инвестиции наплаву;
3. Тщательно изучают доказательства эффективности (или неэффективности) программ, уделяя повышенное внимание мнениям благополучателей и других целевых аудиторий;
4. Последовательно выполняют планы, связанные с изучением опыта и проверкой новых идей;
5. Постоянно (не раз в году, а ежемесячно) анализируют состояние системы, которую организация и её партнёры стремятся изменить, и при наличии новых возможностей обеспечивают оперативное финансирование вспомогательных инициатив.

Многие филантропы пытаются найти инструменты и модели поведения, которые могли бы ускорить выполнение социально значимых миссий. Чтобы поиски не зашли в тупик, определите точки опоры (якоря), обозначьте цели (что следует изменить в системе XYZ), и двигайтесь вперёд в тесной связке со своими благополучателями и коллегами по сектору.

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

5) СОЗДАНИЕ ЕДИНЫХ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПУЛОВ: АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ СОВМЕСТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

Чтобы повысить качество жизни малоимущих, Фонд Эдны Макконнелл Кларк (EMCF - The Edna McConnell Clark Foundation; США) приступил к «объединению капитала роста» (growth capital aggregation) с целью поддержки эффективных НКО на условиях софинансирования. Стратегия оказалась настолько перспективной, что в 2010 году появился фонд-посредник True North Fund, который успешно управляет средствами 14 государственных и частных инвесторов. Эксперимент ещё не завершился, но фонд EMCF уже готов поделиться первыми «уроками».

1. Со-инвесторам и грантополучателям следует утвердить единый план роста, определяющий (а) суммы и порядок поступления средств из нескольких источников, (б) единые (для всех) показатели эффективности, и (в) требования к отчётности. Благодаря такому подходу, получателям ресурсов не придётся готовить отдельные отчёты для каждого донора.
2. Со-инвесторы должны предоставлять средства в согласованном объёме до начала инициативы. Ни одна организация частного сектора никогда не приступит к реализации бизнес-плана, пока не получит необходимое финансирование. Однако в отношениях инвесторов с НКО эта очевидная логика почему-то не работает: доноры нередко дожидаются начала работ, а средства переводят намного позже. Практика совместного финансирования социально значимой деятельности позволяет навести относительный порядок, мотивируя инвесторов и получателей поддержки к исполнению взаимных обязательств и поиску путей дальнейшего развития.

3. *Конечной целью объединения капитала роста должно быть повышение эффективности НКО, а не выполнение отдельных программ.* Фонд ЕМСФ не препятствует использованию грантов для укрепления организационного потенциала НКО, расширения масштабов деятельности и повышения качества программ и услуг. Однако подобная свобода действий не означает отказа от строгой поэтапной отчётности НКО перед финансирующими сторонами.
4. *Прозрачность и отчётность – основа коммуникации между со-инвесторами.* Объединение капитала требует подотчётного поведения как от грантополучателей, так и от доноров. В отличие от НКО, фонды не привыкли отчитываться перед другими инвесторами, поэтому освоение новой модели поведения может оказаться весьма проблематичным.
5. *Капитал роста должен способствовать стабильности НКО и масштабированию социальных результатов.* Именно такие цели ставит перед собой фонд True North Fund, поддерживая НКО, которые смогли продемонстрировать эффективность своих моделей и готовность к распространению передового опыта. Например, грантополучатель фонда Центр возможностей для трудоустройства ([The Center for Employment Opportunities](#)) занимается профилактикой рецидивной преступности, помогая бывшим заключённым подготовиться к выходу на рынок труда и получить рабочие места. Разработав для своих программ типовые регламенты выполнения работ, НКО создала благоприятные условия для тиражирования опыта. Социальные проблемы слишком сложны, чтобы решать их в одиночку. Поэтому команда ЕМСФ призывает коллег объединять ресурсы и ускорять общественный прогресс совместными усилиями.

*Источник: Stanford Social Innovation Review, <http://www.ssireview.org/articles/ent...>
[Дайджест № 48 (6), июнь 2014 г.]*

6) СТРАТЕГИИ РАСПРОСТРАНЕНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ ПЕРЕДОВОГО ОПЫТА

Консалтинговая организация Bridgespan Group (США) рекомендует участникам социальных преобразований активнее осваивать стратегии внедрения передовых практик, которые на протяжении многих лет отслеживает и пропагандирует инициатива Year Up, содействующая развитию «филантропии, основанной на доказательствах» (evidence-based philanthropy).



- *Использование действующих площадок и сетевых объединений, способных распространять передовой опыт в сотнях населенных пунктов.* Примером такой площадки является Юношеская христианская ассоциация (YMCA – Young Men’s Christian Association), которая на базе своих региональных отделений выполняет программу профилактики диабета, разработанную и апробированную Национальным институтом здравоохранения (The National Institutes of Health). Благодаря данной деятельности количество случаев заболевания диабетом второго типа в группе риска снизилось на 58%. А если привлечь

сразу несколько сетей, подобных YMCA, то аудитория благополучателей существенно расширится. Однако лидеры таких инициатив должны помнить о том, что обучение будущих провайдеров услуг и работа по воспроизведению эффективной модели – это два разных процесса, которые требуют специальных компетенций.

- *Использование современных технологий для охвата широкой аудитории.* Например, национальная НКО College Summit разработала 20 приложений для Фейсбука, с помощью которых учащиеся из малоимущих семей своевременно подают документы в университеты и успешно адаптируются к новому стилю жизни в кампусах.
- *Усиление всего сектора, а не только отдельных программ.* Доноры и НКО, которые стремятся к масштабным социальным преобразованиям, осознают, что их миссии невозможно выполнить с помощью одной или даже нескольких эффективных программ. Поэтому они вовлекают в решение проблем широкий спектр причастных сторон, представленных благотворительными организациями и социальными предприятиями, фондами и социальными инвесторами, участниками законотворческого процесса и правозащитными объединениями.
- *Преобразование систем.* Чтобы подступиться к таким крупным системам, как образование, ювенальная юстиция, сфера охраны семьи и детства, следует действовать сразу в нескольких направлениях: (а) заниматься реформированием ключевого компонента системы, (б) содействовать изменениям посредством разъяснительной работы; и (с) совершенствовать управленческую практику и/или формировать новый корпус современных лидеров.
- *Обоснование потребности в изменении социально-экономической политики.* Пользуясь данной стратегией, в 2010 году партнёрство NFP (The Nurse-Family Partnership) добилось принятия закона, который обеспечил внедрение практик, ориентированных на поддержку матерей из

малоимущих семей (1,5 млрд долларов на 5 лет). Согласованные программы успешно выполняются в 43 штатах и экономят бюджету по 5,7 доллара с каждого вложенного доллара.

- **Воздействие на мнения, убеждения и модели поведения.** Особого внимания заслуживают два достижения в сферах здравоохранения и защиты интересов граждан. Первое заключается в распространении передовой практики посредством обмена опытом и взаимного обучения вовлечённых субъектов. Например, благодаря кропотливой разъяснительной работе и проведению дискуссий (от села к селу) правозащитная НКО Tostan добилась того, что в течение жизни одного поколения (примерно 20 лет) в Сенегале было отменено женское обрезание. А второе достижение – это использование знаний в сфере поведенческой экономики и психологии для влияния на выбор граждан, от которого зависит внедрение и укоренение новых социальных норм. Например, в ответ на стандартные письма, напоминающие жителям Великобритании о необходимости оплатить транспортный налог, контролирующие органы увеличили сборы задолженностей на 11%. После замены привычного официального текста на фразу «Оплати налог или потеряешь машину» показатель сборов удвоился, а после экспериментальной проверки ещё одного варианта – фотографии машины собственника рядом с большим знаком вопроса – утроился.

Чтобы эти стратегии стали повседневной практикой, эксперты Bridgespan Group рекомендуют организациям социальной сферы (а) точно формулировать цели программ и концентрировать усилия на достижении конкретных результатов; (б) осваивать новые формы привлечения доходов и развивать компетенции, необходимые для построения более сложных систем управления финансами; (с) стимулировать поиск инновационных решений, позволяющих экономить ограниченные ресурсы; и (д) менять правила игры посредством влияния на спрос и предложение в ходе взаимодействия с местными сообществами.

Источник: Stanford Social Innovation Review, <http://www.ssireview.org/articles/ent...>

[Дайджест № 49 (7), июль 2014 г.]

7) ЧТОБЫ ОБЩЕСТВЕННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ СТАЛИ МАСШТАБНЫМИ, НУЖНО МЫСЛИТЬ ИНАЧЕ

Наступает эра социальных инноваций, способных оказывать воздействие «преобразующего масштаба» (*transformative scale*). Но для реализации амбициозных планов игрокам социальной сферы придётся изменить мышление. Эксперты консалтинговой организации *The Bridgespan Group* (США) обозначили ряд ключевых аспектов, которые следует переосмыслить в первую очередь.



1. **Стратегия: от продукта к платформе.** В 21 веке умение создавать конкретное благо или продукт должно сопровождаться навыками эффективной коммуникации - способностью вовлекать других субъектов в создание ценностей и (на следующем этапе) формировать экосистему / платформу для деятельности множества участников. Перспективы платформ хорошо иллюстрирует успех компаний Salesforce.com и [Uber](http://Uber.com).
2. **Организация: от иерархии к сетевой структуре.** Система централизованного контроля, позволяющая следить за расширением масштабов производства (увеличением количества продукции), не подходит для деятельности «преобразующего масштаба». Лучшим ответом на новые запросы являются **сетевые принципы**

взаимодействия. Яркими примерами удачных сетевых проектов являются интернет и крупные социальные сети.

3. **Коммуникации: от аудитории к сообществу.** В прошлом веке коммуникация осуществлялась по схеме «один источник сообщений → аудитория получателей» (СМИ), а в современном мире преобладает схема «множество источников сообщений ↔ множество получателей». Основываясь на опыте социальных медиа, таких как Фейсбук или Твиттер, социальные новаторы создают новые сообщества. Например, корпорация Nike приглашает людей присоединиться к группе Nike+, а компания American Express организовала интерактивную площадку [Open Forum](http://OpenForum) для малого бизнеса.
4. **Отношения: от потребления к совместному творчеству**¹. Сегодня люди хотят не только получать продукт, но также участвовать в его создании. Это новое стремление свойственно не

¹ Данная тема подробно рассматривается в статье «Совместное творчество - польза для общества и бизнеса», опубликованной в Дайджесте № 49 (6), июль 2014 г.

только потребителям товаров, работ и услуг, но также сотрудникам организаций, донорам и добровольцам. Сотворчество повышает уровень гражданской активности и ответственности людей за состояние общества. Социальному сектору стоит изучить опыт (ролевые модели) компаний **Kickstarter** и **Quirky**, а также правозащитной организации **Ushahidi**, которая в 2013 году получила Премию Фонда Макарура, предназначенную для поддержки творческих и эффективных институтов (**The 2013 MacArthur Award for Creative & Effective Institutions**).

Эпоха «массового производства», когда всё решали объёмы продукции, закончилась. Пришло время «массового сотрудничества», когда масштаб определяется не количеством созданных благ, а глубиной, устойчивостью и динамикой социальных преобразований. Изменился мир, изменились запросы; это значит, что должно измениться и наше мышление.

*Источник: Stanford Social Innovation Review, <http://www.ssireview.org/transformati...>
[Дайджест № 50 (8), август 2014 г.]*

8) СЛИЯНИЕ НКО: КОНЕЦ ЖИЗНИ ИЛИ СВЕТ В КОНЦЕ ТОННЕЛЯ?

В филантропическом секторе становится меньше ресурсов, и американские фонды усиливают пропаганду слияния некоммерческих организаций. Но НКО не спешат менять свой жизненный уклад, не имея представления о последствиях столь радикального изменения. Чтобы прояснить картину, консалтинговая организация MAP for Nonprofits из Миннесоты (США) в 2012 году изучила 41 историю слияния НКО в своём штате.

Команда проекта провела фокус-группы с ключевыми участниками процесса слияния - с директорами, донорами, юристами, консультантами и т.д. - и сформировала выборку из случаев слияний за период с 1999 по 2010 гг. Далее, по итогам более 200 телефонных интервью и анализа Форм налоговой отчётности-990 были определены причины слияния, предпосылки успешного слияния, ключевые показатели успеха, а также изменения, произошедшие после объединения организаций по прошествии трёх лет:

<p>Причины слияния НКО:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 93% организаций, которые приняли решения о слиянии, стремились увеличить объём услуг; • 93% планировали обеспечить финансовую устойчивость одной из партнёрских организаций; • 75% спасали услуги, которые иным образом сохранить не удавалось; • Тех, кто хотел спастись от надвигающегося финансового кризиса, оказалось всего 37%; • 56% решили с помощью слияния увеличить масштабы деятельности и освоить новые рынки, а 29% НКО были заинтересованы в расширении спектра услуг для своих потребителей; • Всего 17 из 41 НКО стремились увеличить количество доноров, 8 организаций - приобрести новые компетенции, и 5 НКО – получить дополнительные помещения. 	<p>Факторы и предпосылки успешного слияния:</p> <ul style="list-style-type: none"> • В 85% случаев успех слияния обеспечила активная позиция руководства организаций; • Надёжные деловые связи между руководителями организаций (до слияния) стали фундаментом положительных изменений после слияния, таких как – сохранение услуг, улучшение имиджа и финансовая стабильность; • Советы директоров в редких случаях единодушно поддерживают идею слияния, но их активное участие в обсуждении на самых ранних этапах впоследствии способствует улучшению имиджа и репутации объединённой и обновлённой НКО; • Если НКО определяют ожидаемые преимущества до слияния, то после объединения существенно укрепляют организационный потенциал; • Угроза финансовой стабильности НКО ускоряет и облегчает процесс интеграции организационных культур; • Вовлечение рядовых сотрудников в процесс слияния способствует достижению лучших результатов.
<p>Ключевые показатели успешного слияния:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Улучшение имиджа, репутации либо усиление общественной поддержки; • Сохранение / расширение спектра услуг либо расширение масштабов деятельности; • Повышение качества работы; • Повышение эффективности организации; • Укрепление финансовой стабильности НКО; • Развитие организационной культуры. 	<p>Финансовые результаты:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Сразу после слияния улучшение коэффициента задолженности наблюдалось в 48% случаев, а в дальнейшем 86% организаций сохраняли стандартный коэффициент 2:1; • В 52% НКО улучшилось обеспечение ликвидными денежными средствами, но сохранять на своих счетах резервные средства для непредвиденных расходов (в течение разрешённых трёх месяцев) смогли только 38% организаций; • 52% НКО пожаловались на снижение объёма доходов в виде грантов (именно этого опасается большинство организаций), однако общая сумма грантов, полученных всеми участниками исследования, свидетельствует о повышении данного вида поступлений на 9%; • 62% респондентов повысили доходы от оказания услуг (общий показатель отражает увеличение на 12%); • 67% организаций наблюдали одновременное увеличение объёма расходов (общий показатель - 8%) и доходов (так же на 8%).

Исследование показало, что слияние НКО – это сложный процесс, требующий реальной оценки ожидаемых финансовых результатов, которые могли бы стать надёжной платформой для достижения социальных целей. Однако в большинстве случаев НКО улучшили практику оказания услуг, но не увеличили суммы грантов и пожертвований. Это означает, что фондам следует точнее

обозначить свои обязательства, прежде чем разворачивать широкую агитационную кампанию за слияние НКО.

Источник: Nonprofit Quarterly, <http://www.nonprofitquarterly.org/man...>
[Дайджест № 32 (2), февраль 2013 г.]

9) ТРЕТИЙ СЕКТОР: ВЫЗОВЫ СЕГОДНЯШНЕГО ДНЯ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ БУДУЩЕЕ БРИТАНСКИХ НКО

В сентябре 2012 года Charityworks провела совещание «Что ожидает НКО в будущем?» (Future Charity?), в ходе которого официальные лица и эксперты размышляли о дне сегодняшнем и возможных форматах взаимоотношений НКО с государством и обществом через 15-20 лет.



Руководитель общества по борьбе с болезнью Альцгеймера (The Alzheimer's Society) Джереми Хьюз (Jeremy Hughes) считает, что государственные контракты не могут бесконечно служить основным источником доходов НКО, и предлагает организациям подумать о слиянии – но только в целях взаимного укрепления, а не для выживания в кризисной ситуации. Представитель Национального совета добровольных объединений (National Council of Voluntary Organisations) Карл Уальдинг (Karl Wilding) обеспокоен тем, что НКО слишком полагаются на пожертвования поколения беби-бумеров и, увлекаясь критикой концепции «Большое общество» (Big

Society), явно упускают свои шансы. Директор по прикладным инновациям Фонда Янга (The Young Foundation) Лора Досандж (Laura Dosanjh) согласилась с тем, что примерно через 20 лет государственная поддержка некоммерческого сектора станет незначительной, а работа НКО по государственным контрактам будет осуществляться преимущественно на условиях оплаты по результатам. Помимо этого, партнерская деятельность сделает менее заметными различия между НКО, социальными предприятиями и бизнесом. Своё мнение также озвучил глава Комиссии по делам благотворительности (Charity Commission) Сэм Янгер (Sam Younger). Он отметил, что сегодня некоммерческий сектор пользуется огромным общественным доверием, так как граждане убеждены в том, что НКО не получают прибыли, не участвуют в политике, и действуют исключительно в интересах своих благополучателей. Однако есть ряд факторов, которые могут повлиять на ситуацию не самым лучшим образом. В частности, стало появляться больше социальных предприятий, которые могут восприниматься как НКО, а работа благотворительных организаций по государственным контрактам может вызвать ассоциацию с участием в политической деятельности. Кроме того, общественность не приветствует дискуссию о выплате компенсаций членам советов директоров НКО, и не видит смысла в увеличении зарплат и административных расходов. Поэтому необходимо постоянно укреплять некоммерческий бренд и проводить разъяснительную работу, которая позволит сформировать правильное представление о статусе, характере и специфике деятельности НКО. И тогда люди будут понимать, почему благотворительные организации нуждаются в финансовой или добровольческой поддержке.

Источник: Civil Society Media Ltd, <http://www.civilsociety.co.uk/governa...>
[Дайджест № 30 (12), декабрь 2012 г.]

10) ОТЧЁТ О РЕЗУЛЬТАТАХ ИССЛЕДОВАНИЯ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ЛИДЕР НЕ ЗАБУДЕТ ОПУБЛИКОВАТЬ СТРАТЕГИЮ

Центр эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy; США) подготовил отчёт «Основы стратегии фонда» (Essentials of Foundation Strategy), который объясняет, чем «более стратегический» лидер отличается от «менее стратегического».

В исследовании Центра эффективной филантропии (CEP) приняли участие 102 руководителя и 89 программных специалистов, представляющих частные фонды с активами более 100 млн. долларов. В целом участники признают, что стратегия имеет существенное значение для достижения социального эффекта, и большинство респондентов даже сообщили о том, что их фонды имеют то, что (по их мнению) является «стратегией». Однако Центр CEP распределил лидеров фондов на «более стратегических» и «менее стратегических» исходя из того, в какой мере каждый из них в процессе принятия решений (1) ориентируется на интересы и потребности внешних аудиторий; и (2) выстраивает причинно-следственные связи между использованием ресурсов и достижением цели фонда.



В итоге Центр пришёл к выводу, что коренное отличие между двумя типами лидеров определяется степенью осознания необходимости публиковать стратегию. Исследование показало, что 81% «более стратегических» лидеров заботится о размещении информации на веб-сайте организации, и лишь 53% их «менее стратегических» коллег придерживаются аналогичной практики. Более того, 40% лидеров во второй, менее стратегической группе, вообще не информируют внешнее окружение о стратегии. Это существенное упущение, потому что публикация стратегии

и целей фонда является основой, на которой строятся конструктивные взаимоотношения с грантополучателями.

Источник: The Center for Effective Philanthropy, http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2012/05/data-point-publicly-communicating-foundation-strategy/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+effectivephilanthropy+%28The+CEP+Blog%29
 [Дайджест № 26 (8), август 2012 г.]

11) ПРОСКАНИРУЙТЕ СВОЁ ОКРУЖЕНИЕ

Интернет-ресурс GrantCraft выпустил обновленную версию руководства Scanning the Landscape 2.0, включающую описание процессов «сканирования организаций», которое сопровождается примерами применения современных технологий в практике американских и европейских доноров.

Руководство предлагает примеры «сканирования», которые помогли донорам: определить ключевые стратегические направления; выяснить мнение ключевых аудиторий; изучить природу новых проблем и контекст деятельности; синтезировать данные и определить информационные потребности. Помимо этого, авторы документа поясняют, каким образом современные технологии позволяют ускорить и облегчить работу по сканированию организаций. Также, в руководстве обозначен ряд преимуществ, которые возникают в процессе изучения окружающего «ландшафта»:

- Возможность взять тайм-аут и прислушаться к мнению ключевых аудиторий и иных игроков, действующих за пределами традиционных сетей;
- Общение с другими донорами (и, возможно, совместное сканирование), в ходе которого выявляются неочевидные обстоятельства и выстраиваются связи между различными фактами и явлениями;
- Активный поиск и использование разнообразного технологического инструментария – баз данных и новостных/исследовательских ресурсов, позволяющих повысить эффективность сканирования.

Если доноры не желают ограничиться функцией распределения грантов и стремятся к эффективному размещению своих ресурсов, то им необходимо «сканировать ландшафт» в повседневном режиме.

Источник: The Center for Effective Philanthropy, http://pndblog.typepad.com/pndblog/2012/04/new-grantcraft-guide-helps-funders-scan-in-the-digital-age.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+Philantopic+%28PhilanTopic%29&utm_content=Yahoo%21+Mail
 [Дайджест № 25 (7), июль 2012 г.]

12) ПОЧЕМУ КРУПНЫЕ ЧАСТНЫЕ ФОНДЫ ПРИНИМАЮТ ВНЕШНИЕ ПОЖЕРТВОВАНИЯ?

Фонд Джона Д. и Кэтрин Т. Макартуров (The John D. And Catherine T. MacArthur Foundation) утвердил новую политику, согласно которой организация может принимать пожертвования от общества. Однако данный шаг не является частью фандрайзинговой кампании – призывов пожертвовать средства фонду не будет.

В интервью для новостного издания The Chronicle of Philanthropy старший юристконсульт фонда Джошуа Минц (Joshua Mintz) пояснил, что организация по-прежнему призывает людей оказывать прямую благотворительную поддержку грантополучателям; и будет принимать пожертвования

только «в конкретных обстоятельствах, когда не определен подходящий получатель финансирования; и при этом донор уверен в том, что профессионализм Фонда Маккартуров обеспечит наиболее рациональное использование средств». Данный шаг является нестандартным для крупного фонда, но прецеденты уже были. В 2006 году Фонд Билла и Мелинды Гейтс (The Bill and Melinda Gates Foundation) стал принимать средства от граждан - не потому что нуждался в поддержке, а потому, что отказ выглядел бы «нелюбезно». Пэтти Стоунсайфер (Patty Stonesifer), которая в тот момент занимала пост президента фонда, поясняла ситуацию следующим образом: «Что вы скажете семилетней девочке? Что Уоррен Баффет [Warren Buffett; член совета директоров, который в 2010 году передал фонду 37 млн. долларов] может оказывать благотворительную помощь, а она нет?». Согласно последним данным, в 2010 году Фонд Гейтсов принял от представителей общества 319 486 долларов. Однако подобная практика вряд ли станет повсеместной. В частности, фонд Atlantic Philanthropies, Фонд Форда (The Ford Foundation) и Фонд Рокфеллера (The Rockefeller Foundation) сообщили о том, что иногда им тоже предлагают пожертвования, но они направляют потенциальных доноров к НКО, которые являются целевой аудиторией фондов.

*Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/blogs/the-giveaway/macarthur-opens-the-door-to-donations-by-outsiders/1674?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en
[Дайджест № 25 (7), июль 2012 г.]*

13) ЧТО НУЖНО ОБЩЕСТВУ ОТ ФОНДОВ: ЭКСТРЕННАЯ ПОМОЩЬ ИЛИ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ?

Сегодня ниже уровня бедности оказались уже 42,6 млн. американцев; доходы граждан по-прежнему снижаются, а социальные бюджеты всех уровней – сокращаются. Таковы данные бюро переписи населения США (The US Census Bureau). Что делать фондам в такой ситуации?



Согласно Докладу о пожертвованиях в США (Giving USA), в 2010 году объемы благотворительной помощи увеличились, но при этом поддержка организаций, которые обеспечивают отклик на базовые потребности людей, снизилась на 6%. Доноры и фонды разделились на два лагеря: одни считают, что надо поддерживать самые востребованные услуги для населения, а другие предпочитают использовать средства для поддержки экспериментальных программ, научных лабораторий, культуры, искусства и т.д. К сторонникам первой схемы, в частности, относится Фонд местного сообщества Кремниевой долины (The Silicon Valley Community Foundation), который направил 6 млн. долларов на

создание сети столовых и приютов для нуждающихся, а также Фонд Sunshine Lady Foundation (возглавляемый Дорис Баффет / Doris Buffett, старшей сестрой Уорена Баффета), который финансирует приобретение инвалидных кресел, доступную стоматологию, ремонт крыши и т.д. В отличие от них, Фонд Билла и Мелинды Гейтс (The Bill & Melinda Gates Foundation) не изъявил желания предоставить небольшой грант в размере 30 000 долларов на создание приюта в Сиэтле, и обосновал это тем, что фонд уже вложил 47 млн. долларов в программу временного жилья и планирует предоставить еще 67 млн. «Мы стремимся решать проблему бездомности на системном уровне - профилактическими мерами либо (если проблема уже возникла) методами оперативного реагирования», - поясняет официальный представитель фонда Мелисса Милберн (Melissa Milburn). Вместе с тем, несмотря на различные представления и подходы, в настоящий момент формируются новые способы использования благотворительных средств для решения экстренных проблем. Так, Дорис Баффет, например, может много рассказать об образовательной программе для заключенных. Это не что иное, как «инвестиции, ориентированные на достижение социального эффекта» (impact investing). Фонд Рокфеллера (The Rockefeller Foundation) является одним из инвесторов-участников британской программы «социальных облигаций» (social impact bonds), которая нацелена на профилактику рецидивной преступности. Помимо этого, фонд способствует распространению подобного опыта в США. Иными словами, фонды волнуются и пребывают в вечном поиске. А жаркие дебаты в СМИ, между тем, продолжаются...

*Источник: The Foundation Center, <http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=360100012>
[Дайджест № 20 (2), февраль 2012 г.]*

14) СПРОСИТЕ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЯ, В КАКОЙ ПОМОЩИ ОН НУЖДАЕТСЯ

В ходе исследования Центр эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy) дал определение стратегического лидерства в фондах, которое означает, что решения о распределении грантов должны приниматься после предварительного изучения проблемы и анализа ожиданий целевых аудиторий и иных групп стейкхолдеров.

В период с 2013 по 2017 годы Фонд Джона А. Хартфорда (**John A. Hartford Foundation**) планирует направить 100 млн. долларов на решение проблем пожилых людей. Но сначала команда фонда решила всесторонне изучить проблему и разработать стратегию распределения грантов с учетом информации «из первых рук». Чтобы воплотить этот замысел, директор по программам фонда разместил в блоге Центра эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy/CEP) обращение к грантополучателям, стейкхолдерам, коллегам и пожилым людям (конечной целевой аудитории фонда). Он попросил поделиться мыслями о самых эффективных вариантах оказания помощи людям старшего поколения. В настоящее время фонд получает и обрабатывает большое количество откликов.

Команде CEP данный подход напомнил об исследовании, в ходе которого Центр пытался выяснить, чем отличается «более стратегический» лидер фонда от «менее стратегического». Оказалось, что стратегически мыслящие руководители на этапе разработки программ изучают и учитывают мнения конечных благополучателей и иных причастных аудиторий. Однако такая практика пока является скорее исключением, чем правилом.

*Источник: The Center for Effective Philanthropy, http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2011/10/a-foundation-asks-its-constituents-about-how-best-to-spend-100-million/?utm_source=feedburner&utm_medium
[Дайджест № 20 (2), февраль 2012 г.]*