Evolution & Philanthropy

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

№ 2, ноябрь 2014 г.

ПАРТНЕРСТВА И СЕТИ

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) Тесное сотрудничество – альтернатива слияниям и поглощениям 4
Многие НКО полагают, что слияние организаций является практически неизбежным сценарием, когда необходимо сократить расходы, повысить качество услуг и/или удержаться наплаву в нестабильные времена. Глава австралийской организации Social Ventures Australia Дункан Пепперкорн (Duncan Peppercorn) считает такой способ преодоления трудностей допустимым, но не единственным, и предлагает рассмотреть виды сотрудничества, позволяющие повышать эффективность социальных программ даже в неблагоприятных обстоятельствах.

2) Массовое сотрудничество: уроки и перспективы 4
Хакатоны появились в середине 2000-х годов и стали популярным способом привлечения значительного числа профессионалов к решению социальных проблем. Как правило, такое массовое сотрудничество (mass collaboration) происходит с использованием цифровых технологий. Американская организация SecondMuse провела сотни подобных акций и решила поделиться опытом с заинтересованными субъектами социальной сферы.

3) Сотрудничество между игроками разных сфер деятельности: советы профессионала 5
Проблемы современного общества невозможно решить в одиночку, и участники социальных преобразований активно ищут единомышленников и партнёров. Авторитетный эксперт сферы социальных инноваций Джон Хаггет (Jon Hugget) проанализировал опыт межсекторных инициатив и сформулировал шесть правил успешного сотрудничества.

4) Научный стиль общения со стейкхолдерами 6
Эксперты Департамента международного сотрудничества Германии (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit / GIZ) рассказывают о проведении анализа социальных сетей, который помог привлечь местное население к обсуждению крайне непопулярной проблемы, связанной с нерациональным использованием водных ресурсов.

5) Дистанционное взаимодействие множества стейкхолдеров 7
Американская партнёрская инициатива «Безопасность и права» (Security and Rights Collaborative) опубликовала обзор уникального опыта, который поможет заинтересованным организациям повлиять на обсуждение законодательства или политики посредством вовлечения в дискуссию широкого круга НКО.

6) Сообщество всемирной сети – ресурс филантропии 7
Руководитель инновационного интернет-центра InnoCentive Саймон Шнайдер (Simon Schneider) убеждён в том, что филантропия может значительно продвинуться в решении сложных социальных проблем, если будет пользоваться знаниями и потенциалом виртуального сообщества. Чтобы проиллюстрировать эту идею, он рассказывает о трёх этапах программы Global Giveback, использующей возможности всемирной паутины для поиска уникальных способов борьбы с истощением и загрязнением водных ресурсов.

7) Секреты успешного сотрудничества для НКО: как изменить управленческую практику 8
Сегодня много говорится о том, что сотрудничество усиливает полезную отдачу от социальных программ. Вдохновляясь этой перспективой, НКО ищут партнёров, формируют сети и общественные движения, но не всегда добиваются успеха. Эксперты ассоциации «Грант-мейкеры за эффективность организаций» (Grantmakers for Effective Organizations; США) видят проблему в том, что стандартные принципы управления НКО не подходят для совместных инициатив, и озвучивают ряд практических советов, которые помогут исправить ситуацию.

8) Софинансирование – объединение ресурсов доноров в интересах общества 9
В феврале 2013 года коалиция «Грант-мейкеры за эффективность организаций» (GEO; США) провела совещание, в ходе которого более 140 доноров обсудили перспективы совместного финансирования социально значимых инициатив. В результате появилась целая палитра наблюдений и рекомендаций, которые помогут усовершенствовать и расширить практику сотрудничества между участниками филантропической деятельности.

9) Создание сетевой стратегии для работы в масштабах планеты – сложная задача 10
Американский Совет фондов (CoF - The Council on Foundations) намерен видоизменить свою сетевую структуру, чтобы выйти на глобальный уровень. Но для успешной реализации этой идеи команда CoF должна определить алгоритмы деятельности с учетом существующих ограничений.

10) Особенности партнёрской практики американского НКО-сектора в 2013 году 11
Эксперты американской консалтинговой организации La Piana Consulting проанализировали опыт общения с клиентами в 2013 году и пришли к выводу, что освоение современных моделей сотрудничества становится в некоммерческом сообществе распространённым явлением. Безусловно, все организации по своему уникальны, но в их подходах к развитию партнёрских отношений прослеживаются общие черты…

11) Откровенно об уроках трансатлантического партнёрства 11
GrantCraft – это онлайн ресурс, который многие грант-мейкеры считают источником полезной информации и «практической мудрости». На протяжении последних трёх лет Центр фондов-США (FC - The Foundation Center) и Центр фондов-Европа (EFC - The European Foundation Centre) управляли этой интернет-платформой вместе. В 2014 году партнёрский проект завершился, и организации решили поделиться опытом успехов и неудач со своими коллегами.

1) ТЕСНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО – АЛЬТЕРНАТИВА СЛИЯНИЯМ И ПОГЛОЩЕНИЯМ

Многие НКО полагают, что слияние организаций является практически неизбежным сценарием, когда необходимо сократить расходы, повысить качество услуг и/или удержаться наплаву в нестабильные времена. Глава австралийской организации Social Ventures Australia Дункан Пепперкорн (Duncan Peppercorn) считает такой способ преодоления трудностей допустимым, но не единственным, и предлагает рассмотреть виды сотрудничества, позволяющие повышать эффективность социальных программ даже в неблагоприятных обстоятельствах.

- *Совершенствование одной или нескольких программ, выполняемых партнерскими НКО.* Если организации выполняют похожие инициативы, то в каждой программе найдутся сильные и слабые стороны. Пользуясь опытом коллег, можно скорректировать стратегии и планы работ, и получить для целевых групп лучшие результаты.
- *Комбинирование услуг с учетом потребностей разных клиентских групп.* Руководствуясь текущими задачами и возможностями, организации могут рассмотреть следующие варианты:
  - Замена «слабой» программы более качественной;
  - Участие опытных специалистов одной программы в обучении другой команды;
  - Использование инфраструктуры и технологий одной программы, для выполнения другой;
  - Применение стандартов, процедур и практик одной программы в рамках другой инициативы.

  Например, американская организация Big Brothers Big Sisters of America (Старшие братья Старшие сестры Америки) и молодежные клубы Boys and Girls Clubs of America совместили наставнические и воспитательные программы, и предложили благополучателям более совершенные комплексные услуги.
- *Выход на новые сообщества или географические территории.* Чтобы расширить аудиторию потребителей услуг или «географию» программ, организации могут отказаться от создания новых офисов и воспользоваться инфраструктурой и ресурсами своих партнеров, сэкономив время, силы и средства.
- *Объединение с целью выполнения требований законодательства и развития сервисного компонента.* Чтобы обеспечить надлежащее качество отчетности перед контролирующими органами, небольшие сервисные организации местного уровня, не имеющие достаточных компетенций, иногда принимают решение о слиянии. Однако в большинстве случаев основанием для такой существенной реорганизации все-таки является забота о качестве услуг.

Многие доноры полагают, что благодаря «укрупнению» НКО в некоммерческом секторе станет меньше инициатив-дублеров. Однако главным аргументом в подобных вопросах должна быть перспектива достижения устойчивых социальных изменений. Чрезмерное увлечение слияниями может отрицательно сказаться на разнообразии субъектов социальной сферы, где все игроки выполняют уникальные миссии и действуют в интересах конкретных групп населения.

Источники: Shared Value Initiative,
http://sharedvalue.org/groups/shared-value-initiative-community/case-collaboration-nonprofit-sector
[Дайджест № 51 (9), сентябрь 2014 г.]

2) МАССОВОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО: УРОКИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Хакатоны появились в середине 2000-х годов и стали популярным способом привлечения значительного числа профессионалов к решению социальных проблем. Как правило, такое массовое сотрудничество (mass collaboration) происходит с использованием цифровых технологий. Американская организация SecondMuse провела сотни подобных акций и решила поделиться опытом с заинтересованными субъектами социальной сферы.

- *Что представляет собой массовое сотрудничество?* Одним из ярких примеров является «Национальный день гражданского служения» (National Day of Civic Hacking; 31 мая), который в 2014 году мобилизовал 11 000 волонтёров, проживающих в 83 штатах США. Добровольцы приняли участие в 95 акциях, нацеленных на решение проблем местного и федерального уровня. Количество часов, отработанных участниками кампании превысило 150 000 часов. Проведение этого хакатона поддержали фонды, корпорации и государственные агентства.
- *Преимущества для государства, общества и НКО-сектора*:
  - Возрастает интерес к информационным ресурсам органов власти;
  - Повышается степень осведомлённости граждан о социально значимых инициативах;
  - Укрепляются связи внутри сообществ;
  - Усиливается гражданская активность и повышается доверие к власти и НКО-сектору;
  - У людей возникает чувство причастности к работе НКО и решению социальных проблем;

- Происходит экономия местных бюджетов;
- Активизируется пропаганда добровольчества.

- *Трудности, с которыми сталкиваются организаторы и спонсоры*:
  - На организацию массового сотрудничества уходит много времени и сил. Чтобы эти затраты были оправданными, хакатоны не должны быть разовым явлением.
  - Организатор должен делиться полномочиями с другими участниками. Это основа доверия и стимул к достижению лучших результатов.
  - Идеи, концепции и сценарии социальных преобразований, которые возникают в процессе совместной деятельности, требуют дальнейшей проработки и развития.
  - Необходимо заранее прогнозировать результаты (как очевидные, так и менее осязаемые) и объективно оценивать социально-экономическую эффективность инвестиций. Разрабатывая план оценки, постарайтесь «сбалансировать» интересы стейкхолдеров.

Практика массового сотрудничества стала набирать силу в 2000-х годах, и в настоящий момент вышла на новый этап развития: сегодня заинтересованные стороны обсуждают не технические нюансы, а планы решения комплексных социальных проблем. Если участники подобных инициатив будут активно общаться между собой и делиться опытом, то вовлечение широких слоёв населения в процессы общественного развития станет вполне реальной и выполнимой задачей.

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

3) СОТРУДНИЧЕСТВО МЕЖДУ ИГРОКАМИ РАЗНЫХ СФЕР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: СОВЕТЫ ПРОФЕССИОНАЛА

Проблемы современного общества невозможно решить в одиночку, и участники социальных преобразований активно ищут единомышленников и партнёров. Авторитетный эксперт сферы социальных инноваций Джон Хаггет (Jon Hudget) проанализировал опыт межсекторных инициатив и сформулировал шесть правил успешного сотрудничества.

1. *Ищите единую цель, а не общие ценности*. Г-н Хаггет вспоминает случай, когда борцы со СПИДом объединились с крупными фармацевтическими компаниями. Участники этого партнёрства вступили в переговоры с американским Управлением по санитарному надзору за качеством продуктов питания и медикаментов (The Food and Drug Administration), добились изменения процедуры согласования и утверждения новых лекарств, и получили разрешение на распространение перспективных препаратов в кратчайшие сроки. В иной ситуации на выполнение установленных требований ушли бы годы. В процессе совместной работы партнёры постоянно спорили о ценностях, но каждый остался при своём мнении. Тем не менее, общее стремление ускорить выход на рынок новых лекарств спасло жизнь многим людям.
1. *Занимайтесь «измерением и оценкой» для улучшения практики, а не для демонстрации результатов*. В условиях плюрализма мнений результаты оценки нередко помогают партнёрам прийти к «общему знаменателю», увидеть ошибки и усовершенствовать услугу, программу или проект. Чтобы информация не залёживалась на полке, используйте простые показатели, которые будут понятны всем - участникам инициативы, специалистам, которые работают с целевой аудиторией, благополучателям и другим стейкхолдерам.
2. *Ориентируйтесь не на лидеров, а на конечный результат*. Крупные инициативы притягивают лидеров, и взаимодействие между ними порой напоминает джаз, когда хорошо слышен то один, то другой инструмент. Однако джаз – это импровизация, имеющая ценность только в условиях образной связи со зрительным залом. Поэтому партнёры должны постоянно изучать мнения целевых аудиторий, оценивать промежуточные результаты, и по мере необходимости корректировать курс.
3. *Акцентируйте внимание не на авторах идей, а на самих идеях*. Масштабная идея, как правило, складывается из заслуг многих людей. Поэтому обсуждение предложений и перспектив следует проводить в конструктивной манере, не возводя на пьедестал отдельных «гениев».
4. *Продвигайте идеи, а не организации*. Международный центр социального франчайзинга (The International Centre for Social Franchising / ICSF) содействует распространению инноваций и передовых практик. Одним из успешных примеров его работы является воссоздание модели лондонской Школы социального предпринимательства (The School for Social Entrepreneurs) на территории Австралии. Чтобы не останавливаться на достигнутом, ICSF публикует описание модели, кейсы и показатели эффективности, но не занимается раскруткой организаций.

5. *Поощряйте конкуренцию, а не боритесь с ней*. Тот, кто умеет конкурировать, отлично проявляет себя и в партнёрских инициативах. Эти закалённые участники привыкли следить за показателями и постоянно совершенствовать свою работу.

Данные советы многие сочтут спорными, однако Джон Хаггет уверен в их полезности. Шесть правил являются продуктом практической работы и личного участия в инициативах разного масштаба.

Источник: Markets for Good, http://www.marketsforgood.org/why-is-...
[Дайджест № 45 (3), март 2014 г.]

4) НАУЧНЫЙ СТИЛЬ ОБЩЕНИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Эксперты Департамента международного сотрудничества Германии (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit / GIZ) рассказывают о проведении анализа социальных сетей, который помог привлечь местное население к обсуждению крайне непопулярной проблемы, связанной с нерациональным использованием водных ресурсов.

Вода в Иордании является очень ценным и дефицитным ресурсом. Водоснабжение в стране на 50% осуществляется за счёт подземных вод, запасы которых истощаются и заметно утрачивают своё качество. В 2009 году Программа «Вода» (Water Programme) департамента GIZ в партнёрстве с Министерством мелиорации и водного хозяйства Иордании организовала Форум по проблемам использования высокогорных вод (The Highland Water Forum). Создание форума стейкхолдеров преследовало важную цель – договориться о правилах использования ресурсов Эль-Азрака – крупнейшего водоносного горизонта Иордании (12 700 кв. км), который в условиях дефицита воды стал объектом слишком активного освоения. Чуть менее половины добываемого объёма воды Эль-Азрака поступает в такие крупные города, как Амман и Эз-Зарка, а всё остальное в буквальном смысле растаскивают фермеры. Существующие законы и правила использования водных ресурсов на местное население особо не подействовали. Вот так возникла проблема социального (не технического) характера. В ходе совместной работы всех причастных сторон министерство надеялось разработать план сокращения расхода подземных вод, чтобы постепенно довести потребление воды до безопасного, стабильного уровня. Но без участия в форуме землевладельцев, собственников скважин и фермеров подобные намерения оказались бы утопическими. В силу разобщённости аграрного сообщества и специфических взаимоотношений между племенами и семейными кланами, неправильный выбор 20 представителей (из 1300 зарегистрированных собственников) мог бы сослужить плохую службу и закрыть дорогу к столь необходимому консенсусу. В данной ситуации анализ социальной сети оказался самым подходящим способом преодоления препятствия. Работа была построена следующим образом:

- *Шаг 1*: Австрийская консалтинговая организация FAS.research – Understanding Networks разработала анкету для интервью, и методом случайной выборки сформировала список из 20 фермеров, зарегистрированных в базе данных министерства.
- *Шаг 2*: В ходе интервью эти 20 фермеров номинировали для участия в форуме других представителей своего сообщества, с которыми затем тоже проводились интервью, формировались списки из новых имён и т.д. То есть, осуществлялась выборка методом «снежного кома». Всего за два месяца было проинтервьюировано 200 зарегистрированных собственников.
- *Шаг 3*: Полученные данные были отправлены экспертам FAS.research для проведения анализа социальной сети.
- *Шаг 4*: По итогам анализа из 200 собственников было отобрано 20 представителей сообщества, получивших самое большое количество голосов (номинаций).

Многие в этой «финальной двадцатке» оказались самыми богатыми и влиятельными в фермерской среде. Но самый важный результат проделанной работы заключался в том, что 200 человек оказались участниками прозрачного и открытого процесса принятия решений. Люди убедились в том, что их мнение имеет значение. Это была наилучшая увертюра к обсуждению непопулярных вопросов. За три года в рамках форума состоялось 9 встреч, и в начале 2011 года его участники уже приступили к обсуждению Плана рационального управления ресурсами подземного бассейна Эль-Азрак, разработанного по согласованию с Кабинетом министров. Но всё только начинается: водное министерство вновь обратилось в GIZ с просьбой провести анализ социальной сети, но теперь уже в бассейне реки Ярмук.

Источник: Alliance magazine, http://www.alliancemagazine.org/en/co...
[Дайджест № 34 (4), апрель 2013 г.]

5) ДИСТАНЦИОННОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МНОЖЕСТВА СТЕЙКХОЛДЕРОВ

Американская партнёрская инициатива «Безопасность и права» (Security and Rights Collaborative) опубликовала обзор уникального опыта, который поможет заинтересованным организациям повлиять на обсуждение законодательства или политики посредством вовлечения в дискуссию широкого круга НКО.

Отчёт «Создание отраслевого коммуникационного хаба[1]: Анализ опыта» (Building a Field-Wide Communications Hub: Lessons Learned) повествует о том, как в течение четырёх лет сеть организаций, занятых решением проблемы исламофобии, координировала процессы переосмысления подходов к борьбе с терроризмом и разработки прогрессивной политики национальной безопасности:

- *Проблема: Отсутствие общей позиции*. Инициатива «Безопасность и права» стартовала в 2008 году, когда публикации в защиту прав мусульман были редким явлением. Лидеры проекта наняли компанию ReThink Media, которая (a) оценила коммуникационные ресурсы и определила потребности примерно 60 правозащитных организаций, и (b) провела контент-анализ СМИ, который показал, что все организации по-разному освещают проблемы прав человека и безопасности. В ходе данной работы аналитики также почерпнули ценные идеи для ключевого «месседжа» инициативы: «Любая политика должна служить безопасности Америки».
- *Модель: Развитие потенциала для эффективного сотрудничества*. Чтобы донести до всех участников лучшие идеи и обеспечить согласованность действий, инициатива (при поддержке компании ReThink Media) разработала модель из трёх компонентов:
  1. *Укрепление потенциала отдельных организаций:* вебинары, индивидуальное и групповое обучение, работа с экспертами традиционных и новых медиа.
  2. *Общий доступ к базе данных:* контакты 800 000 национальных / международных СМИ и формирование списков медиа по запросу пользователя.
  3. *Механизм быстрого обмена информацией:* ежедневная рассылка новостей, календаря актуальных событий, анализа публикаций оппозиции, результатов опросов и т.п.; а также совместное обсуждение планов и постоянное обновление материалов всеми участниками.
- *Результаты: Усиление влияния на законодательство и политику*:
  - ✓ Крупные организации (a) привлекли новых сторонников, и (b) использовали хаб в качестве источника сведений о влиянии законодательства на жизни конкретных людей.
  - ✓ Благодаря помощи крупных НКО малые организации смогли развернуть широкие тематические дискуссии.
  - ✓ Информационные ресурсы хаба и тренинги позволили участникам инициативы усилить собственные программы и системы коммуникаций.
  - ✓ Пресс-релизы и новости участников инициативы стремительно разлетались по телеканалам и печатным изданиям.
  - ✓ В период слушаний по проблеме «радикализации мусульманской общины в Америке» инициатива помогала участникам сформировать единую позицию и обеспечила её всестороннее освещение в 30 крупных СМИ, не оставив оппозиции шансов на победу.

Источник: Nonprofit Quarterly, http://www.nonprofitquarterly.org/man...
[Дайджест № 39 (9), сентябрь 2013 г.]

6) СООБЩЕСТВО ВСЕМИРНОЙ СЕТИ – РЕСУРС ФИЛАНТРОПИИ

Руководитель инновационного интернет-центра InnoCentive Саймон Шнайдер (Simon Schneider) убеждён в том, что филантропия может значительно продвинуться в решении сложных социальных проблем, если будет пользоваться знаниями и потенциалом виртуального сообщества. Чтобы проиллюстрировать эту идею, он рассказывает о трёх этапах программы Global Giveback, использующей возможности всемирной паутины для поиска уникальных способов борьбы с истощением и загрязнением водных ресурсов.

- *Этап 1. Поиск идей с помощью интернет-сообщества (crowdsourcing ideas)*. Программа Global Giveback является совместной инициативой глобальной инновационной сети InnoCentive,

---

[1] **Информационный хаб** - особый класс онлайновых информационных систем, основные функции которого включают (1) сборку информационных потоков разного типа и качества, создаваемых децентрализованной информационной активностью субъектов конкретных профессиональных сообществ, и (2) систематизированный доступ к интегральным информационным ресурсам как индивидуальных пользователей, так и тематических интеграторов, создающих из его ресурсов тематические подборки для своих клиентов. Паринов С.И., ГУ-ВШЭ. Подробнее: http://www.socionet.ru/publication.xm...

платформы для взаимодействия доноров и НКО GlobalGiving и Фонда Рокфеллера (The Rockefeller Foundation). В 2010 году команда программы предложила «жителям» всемирной паутины рассказать о том, что их волнует, и сформулировать свои мысли в виде конкретных заданий для лучших умов планеты. Реалистичные предложения, нацеленные на достижение значительного социального эффекта, были включены в базу данных InnoCentive, насчитывающую уже более 275 000 заявок по самому широкому кругу проблем. Отклики поступали отовсюду, даже из самых удалённых и небогатых стран. Двадцать лет назад прогрессивные люди и общественные объединения даже не мечтали о такой возможности, а сегодня им нужен всего лишь компьютер с выходом в интернет.

- *Этап 2. Поиск оптимальных решений с помощью пользователей всемирной паутины (crowdsourcing solutions).* Чтобы привлечь талантливых людей, InnoCentive проводит конкурсы с призовым фондом. Программа Global Giveback, например, обозначила призовую сумму в размере 40 000 долларов, и в результате получила 335 вариантов решения проблем от 2 200 зарегистрированных участников. Призы отлично поддержали соревновательный дух, но стремление людей внести свой вклад в развитие общества оказалось более важным мотивом. Этому во многом поспособствовала маркетинговая кампания, в ходе которой новаторы получили полное представление об инициативах, которые нуждаются в их разработках. А в тех случаях, когда заявки не получали должного отклика (именно так произошло с проблемой очистки питьевой воды в Уганде), специалисты InnoCentive запускали «вирусную рекламу», и «спрос» неизбежно встречался со своим «предложением».
- *Этап 3. Привлечение средств от широкой аудитории (crowd funding). П*ризовой фонд конкурсов в рамках программы формировали партнёрские организации. В частности, платформа для краудфандинга GlobalGiving публиковала предложения для доноров, а Фонд Рокфеллера софинансировал каждое пожертвование. При этом организации одновременно решали несколько задач: получали необходимые средства, привлекали внимание людей к социальным проблемам, и предлагали включиться в процесс их решения (посредством оказания финансовой помощи, подготовки задания для новатора, разработки инновационного решения).

Программа является успешным примером взаимодействия с интернет-сообществом на всех этапах жизненного цикла инновации – с момента появления идеи и до финансирования работ по её практическому воплощению. Если филантропические организации стремятся к эффективному использованию благотворительных ресурсов, то им следует не только изучить существующий опыт, но и приступить к его освоению в ближайшем будущем.

Источник: Alliance magazine, http://www.alliancemagazine.org/en/co...
[Дайджест № 38 (8), август 2013 г.]

7) СЕКРЕТЫ УСПЕШНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА ДЛЯ НКО: КАК ИЗМЕНИТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ ПРАКТИКУ

Сегодня много говорится о том, что сотрудничество усиливает полезную отдачу от социальных программ. Вдохновляясь этой перспективой, НКО ищут партнёров, формируют сети и общественные движения, но не всегда добиваются успеха. Эксперты ассоциации «Грант-мейкеры за эффективность организаций» (Grantmakers for Effective Organizations; США) видят проблему в том, что стандартные принципы управления НКО не подходят для совместных инициатив, и озвучивают ряд практических советов, которые помогут исправить ситуацию.

- *Укрепляйте доверие.* Предоставьте участникам будущего партнёрства место и время для построения доверительных отношений, составляющих основу конструктивного взаимодействия и системы взаимного контроля. Благодаря такому подходу египетский филиал международной организации Habitat for Humanity в десятки раз увеличил масштабы строительства (с 30 жилых домов ежегодно до 2 000) и стал лидером по возврату займов.
- *Будьте скромнее.* Лидеры НКО привыкли пропагандировать модели и бренды своих организаций, одновременно приобретая личный авторитет в профессиональном сообществе. И советы директоров, как правило, приветствуют такую практику. В ситуации партнёрства всё иначе – равенство всех участников становится залогом успеха, а полученный результат – коллективной заслугой. Именно такими принципами руководствуется международная организация Nature Conservancy («Охрана природы») и её партнёр в сфере бизнеса – транснациональная химическая корпорация Dow Chemical Company. В рамках пятилетней

программы научные работники этих организаций занимаются поиском менее опасных для экологии бизнес-решений и проверяют их эффективность на трёх экспериментальных площадках. Партнёры не планируют делить между собой лавры новых открытий, потому что их конченая цель - распространить успешный опыт и защитить природные системы планеты.

- *Используйте миссию в качестве объединяющей идеи*. Если НКО занимаются решением одной и той же проблемы и конкурируют за внимание одних и тех же доноров, то сотрудничество является для них идеальным решением. Например, лидеры американский НКО KaBoom (которая занимается созданием детских площадок) выяснили, что успех организации во многом зависит от эффективности «смежников», которые работают в том же сегменте деятельности. Объединив усилия, партнёры стали работать более стабильно и сэкономили ресурсы.
- *Укрепляйте отношения и распределяйте полномочия*. Многие НКО отказываются передавать бразды правления своим коллегам и партнёрам, и сотрудничество становится невозможным. Повлиять на ситуацию и поспособствовать освоению моделей равноправного взаимодействия могут советы директоров НКО, а также основные доноры организаций.

Сотрудничество является более сложной задачей, чем может показаться на первый взгляд. Поэтому эксперты заостряют внимание на том, что основу любой совместной деятельности составляют отношения, которые складываются постепенно, и требуют времени, сил и терпения.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Colla...
[Дайджест № 46 (4), апрель 2014 г.]

8) СОФИНАНСИРОВАНИЕ – ОБЪЕДИНЕНИЕ РЕСУРСОВ ДОНОРОВ В ИНТЕРЕСАХ ОБЩЕСТВА

В феврале 2013 года коалиция «Грант-мейкеры за эффективность организаций» (GEO; США) провела совещание, в ходе которого более 140 доноров обсудили перспективы совместного финансирования социально значимых инициатив. В результате появилась целая палитра наблюдений и рекомендаций, которые помогут усовершенствовать и расширить практику сотрудничества между участниками филантропической деятельности.

Три формы сотрудничества, основанного на совместном финансировании программ / организаций:

1. ***Объединённые финансовые ресурсы*** *(Pooled funding)*, которыми может управлять группа доноров, основной донор или третья сторона.
2. ***Целевое софинансирование*** *(Targeted co-funding)*, когда доноры самостоятельно предоставляют гранты в поддержку согласованной программы.
3. ***Стратегическое согласование*** *(Strategic alignment)* , когда доноры согласны выполнять общую стратегию достижения конкретной цели и готовы предоставить ресурсы для реализации различных компонентов стратегии.

Что следует изменить в практике фондов:

1. ***Социальное воздействие***. Фонды не должны выяснять, кому принадлежит главная заслуга в достижении коллективного результата.
2. ***Культура***. Филантропическому сообществу пора пересмотреть подходы к управлению рисками.
3. ***Лидерство***. Индивидуальное лидерство должно уйти на задний план. Для современного лидера сферы филантропии сотрудничество должно быть превыше всего.

Практические советы для потенциальных партнёров:

- Сотрудничество – это сложная работа. Чтобы сформировать доверительные отношения, с самого начала проясните мотивации и ожидания каждого участника.
- Распределите обязанности и не стремитесь к роли ключевого лидера.
- Согласуйте порядок принятия решений.
- Позаботьтесь о создании опорной (стрежневой) структуры, которая будет координировать взаимодействие, заниматься планированием, и отвечать за сбор и обработку информации.
- Вовлекайте в работу членов советов директоров своих организаций.
- Своевременно обсуждайте вопросы, связанные с изменением приоритетов и дальнейшим развитием инициативы.
- Создавайте условия для обучения некоммерческих партнёров и совместного обсуждения / решения конкретных задач.

Многие участники встречи убеждены в том, что софинансирование способно сделать филантропию более эффективной. Однако для этого финансирующие организации должны быть готовыми к продуманному риску и открытому обсуждению допущенных ошибок. Это те качества, которых сегодня явно недостаёт фондам и другим донорам. «Филантропическое сообщество слишком непримиримо относится к ошибкам. Поэтому организации скрывают неудачи и лишают целый сектор важнейшей информации... Однако любые инновации по своей природе требуют эксперимента и риска... Если бы сектор стал открыто обсуждать свой опыт, то мы могли бы стать

мудрее и быстрее приблизиться к решению сложных проблем нашего времени», – так подвела итоги дискуссии Джин Кейс (Jean Case), руководитель фонда Кейсов (The Case Foundation).

Источники: Latest from Alliance, http://philanthropynews.alliancemagaz...
Arabella Advisors, http://www.arabellaadvisors.com/2013/...
[Дайджест № 36 (6), июнь 2013 г.]

9) СОЗДАНИЕ СЕТЕВОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ РАБОТЫ В МАСШТАБАХ ПЛАНЕТЫ – СЛОЖНАЯ ЗАДАЧА
Американский Совет фондов (CoF - The Council on Foundations) намерен видоизменить свою сетевую структуру, чтобы выйти на глобальный уровень. Но для успешной реализации этой идеи команда CoF должна определить алгоритмы деятельности с учетом существующих ограничений.

В 2013-2014 гг. Совет фондов осуществил переход на сетевую стратегию, благодаря которой организация снизила транзакционные издержки, сократила количество и объемы услуг, и направила основные силы на активизацию взаимодействия между субъектами филантропии и внешними стейкхолдерами. CoF назначил «сетевых менеджеров», которые координируют работу в каждом регионе США, и «сетевых аналитиков», которые находятся в Вашингтоне и занимаются изучением вопросов, волнующих всех игроков филантропического сообщества. Так появилась уже привычная для международных НКО сетевая структура, отражающая географические и тематические приоритеты ее участников. На следующем этапе CoF планирует выйти на глобальный уровень, однако прежде его команде придется разобраться с несколькими противоречивыми моментами:

- «Сетевые аналитики» - подходящий вариант для деятельности за пределами страны, а функции региональных «сетевых менеджеров», которые помогают подопечным субъектам в своих регионах устанавливать контакты друг с другом и с другими участниками сети, не слишком вписываются в концепцию активности на международном уровне. Как совместить работу специалистов, ориентированных на решение разных задач? – Пока неясно.
- Первый этап организационной реформы CoF сопровождался сокращением численности сотрудников и роспуском международного комитета. Однако для изучения широкого спектра глобальных задач развития, не говоря уже об интересах отдельных коалиций, нужен внушительный штат сетевых аналитиков. Совету фондов, вероятнее всего, (a) придется нанимать дополнительный персонал, и (b) в том или ином виде восстанавливать комитет.
- В сообществе глобальной филантропии представлены как минимум три основные группы фондов: (1) крупные грант-мейкеры, имеющие богатый опыт взаимодействия с различными институтами сферы развития; (2) менее осведомленные фонды национального уровня, которых волнуют глобальные проблемы; и (3) фонды, которые, как правило, выходят на международную арену в периоды катастроф, когда необходимо оперативно перевести средства / гранты местным организациям с хорошей репутацией. Очевидно, что потребности и ожидания этих групп существенно отличаются друг от друга: первая группа заинтересована в площадке для работы с потенциальными партнерами в лице правительственных и многосторонних организаций; вторая группа нуждается в услугах, которые помогут настроить процессы международного грант-мейкинга; а третья вообще не озвучивает запросов. Исходя из того, что CoF уже сократил свой сервисный компонент, основной целевой аудиторией, вероятнее всего, должна быть первая группа. Однако на межнациональном уровне уже действуют такие авторитетные площадки, как Глобальный филантропический форум (The Global Philanthropy Forum) и альянс финансирующих организаций EDGE Funders. И чтобы определить свою уникальную нишу, Совету фондов, видимо, придется «понизить планку», акцентируя внимание потенциальных участников сети на разнообразии многочисленного состава членов CoF, а также на широком географическом охвате американских территорий.

Разработать качественную стратегию работы на глобальном уровне не так уж просто, и чтобы привлечь на свою орбиту фонды «высшего эшелона», команде CoF следует тщательно изучить все «узкие места» и найти оптимальные варианты деятельности с учетом особенностей нового контекста.

Источники: Latest from Alliance,
http://philanthropynews.alliancemagazine.org/2014/06/16/council-on-foundations-a-network-based-strategy-for-the-global-arena/
[Дайджест № 51 (9), сентябрь 2014 г.]

10) ОСОБЕННОСТИ ПАРТНЁРСКОЙ ПРАКТИКИ АМЕРИКАНСКОГО НКО-СЕКТОРА В 2013 ГОДУ

Эксперты американской консалтинговой организации La Piana Consulting проанализировали опыт общения с клиентами в 2013 году и пришли к выводу, что освоение современных моделей сотрудничества становится в некоммерческом сообществе распространённым явлением. Безусловно, все организации по своему уникальны, но в их подходах к развитию партнёрских отношений прослеживаются общие черты…

- *Слияние – не единственная форма сотрудничества*. Многие организации, выполняющие похожую деятельность, считают слияние вполне логичным исходом переговоров о совместной деятельности. Однако консультанты советуют не спешить с подобным решением, и предлагают для начала прояснить мотивацию всех вовлечённых сторон, и внимательно изучить иные варианты партнёрского взаимодействия.
- *Слияния происходят в момент изменений в руководящем составе*. Лидеры НКО постоянно перемещаются внутри некоммерческого сообщества, уходят на пенсию или даже покидают сектор. В таких обстоятельствах НКО нередко отказываются от долгого и трудного поиска нового руководителя, и сливаются с организациями, которые преследуют аналогичные цели.
- *Новые альянсы всё чаще опираются на сильные стороны участников*. Современный стиль конструктивного общения (который эксперты условно называют «Сотрудничеством 2.0») – это не взаимовыручка и не «спасение утопающих» в период кризиса, но объединение усилий и самых ценных ресурсов для более эффективного решения конкретных проблем.
- *Партнёрства содействуют широкому распространению перспективных моделей и практик*. Стратегические альянсы способны дать «путёвку в жизнь» небольшой, но стоящей инициативе. Например, благодаря сотрудничеству с национальной организацией AARP, которая работает с гражданами старше 50 лет, программа просвещения молодёжи Experience Corps привлекла опытных и мудрых наставников, и значительно расширила масштабы деятельности.
- *Междисциплинарные подходы повышают эффективность организаций-партнёров*. Эксперты часто наблюдают ситуации, когда НКО используют уникальные знания и компетенции друг друга для развития услуг или освоения новых методов защиты общественных интересов.

Примерно так выглядят основные тенденции, характеризующие процессы развития сотрудничества в НКО-секторе. Однако консультанты предупреждают о том, что данные наблюдения не претендуют на научную точность и не охватывают всего многообразия партнёрских инициатив.

Источник: La Piana Consulting, http://www.lapiana.org/blog/blog-deta…
[Дайджест № 45 (3), март 2014 г.]

11) ОТКРОВЕННО ОБ УРОКАХ ТРАНСАТЛАНТИЧЕСКОГО ПАРТНЁРСТВА

GrantCraft – это онлайн ресурс, который многие грант-мейкеры считают источником полезной информации и «практической мудрости». На протяжении последних трёх лет Центр фондов-США (FC - The Foundation Center) и Центр фондов-Европа (EFC - The European Foundation Centre) управляли этой интернет-платформой вместе. В 2014 году партнёрский проект завершился, и организации решили поделиться опытом успехов и неудач со своими коллегами.

- *Объединив ресурсы, можно сделать очень много*. За три года организации подготовили множество материалов (в т.ч. статьи для блогов и аналитические документы) и частично перевели их на разные языки. Только в 2013 году Grantcraft посетили более 62000 пользователей из 147 стран (80 074 визитов).
- *Бизнес-модель имеет значение*. GrantCraft долгое время опирался на поддержку Фонда Форда (The Ford Foundation) и ряда других доноров, которые ожидали, что участники партнёрского проекта привлекут дополнительные средства. Однако фандрайзинг не увенчался успехом, и было принято решение о передаче ресурса Центру фондов-США (ЦФ-США), который использует удачную бизнес-модель и сможет обеспечить стабильную работу платформы в долгосрочной перспективе.
- *Контрактные отношения – не лучший выбор*. Основным получателем средств Фонда Форда являлся Центр фондов-США, который в силу особенностей правового статуса не смог предоставить суб-грант своему партнёру. Поэтому организации заключили контракт, в котором ЦФ-Европа был обозначен как «провайдер услуг». Эта формулировка, искажающая роль европейской организации, несколько раз становилась источником недоразумений.

- *Все, что связано с интеллектуальной собственностью – это очень сложно*. Изначально интернет-плаформа принадлежала Фонду Форда, и не могла выступать в качестве собственника материальных активов. Тем не менее, GrantCraft имел веб-сайт, публикации, лого и торговый знак. Всё это фонд передал не двум партнёрам, а только одному - Центру фондов-США, потому что юристы по обе стороны Атлантики долго искали подходящее (партнёрское) решение, но так и не нашли компромиссного варианта.
- *Потребности европейских и американских организаций не совпадают*. Члены европейского ЦФ (более 230 организаций) заинтересованы в обучающих программах, а фонды США недостатка в подобных продуктах не испытывают. GrantCraft создавался с целью «кодификации» ресурсов и знаний о филантропии, и никогда не рассматривался в качестве образовательной инициативы. Обсудив данную ситуацию, партнёры нашли компромиссное решение: американцы будут использовать GrantCraft в качестве справочника / источника полезной информации, а европейцы смогут интегрировать пособия и другие материалы в обучающие программы.

Проект закончился, но партнёры строят планы на будущее. Например, на сайте ЦФ-Европа скоро заработает «центр знаний», который является совместной разработкой организаций. И это всего лишь одна из многих возможностей для продолжения трансатлантического сотрудничества.

Источник: Alliance magazine, http://www.alliancemagazine.org/en/co...
[Дайджест № 50 (8), август 2014 г.]