

# Представляя будущее: взгляд на прошлое из 2025 года

**Авторы: Катерин Фалтон и Эндрю Блау**

© Международная Бизнес Сеть и Монитор Институт, члены Монитор Групп

Отрывок из

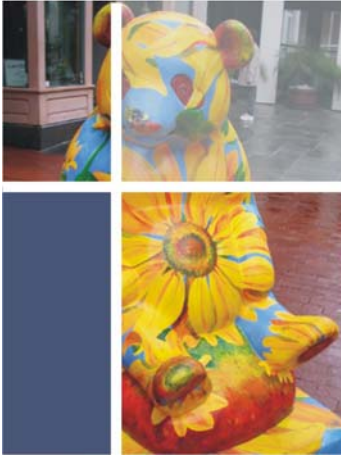
*«Предвосхищая будущее: Ориентиры для благотворителей XXI века»*

© 2005 Monitor Company Group, LLP

Мы будем рады, если читатель будет использовать и распространять содержание этого документа. Просим учитывать, что документ является интеллектуальной собственностью Monitor Group, и при использовании необходимо указывать полную ссылку на авторов.

Русский перевод публикуется с разрешения авторов.

[www.futureofphilanthropy.org](http://www.futureofphilanthropy.org)



# Представляя будущее: взгляд на прошлое из 2025 года

Сочетание новой экологии и реакции на нее предполагает, что благотворительность переживает удивительный и непростой период трансформации. Старые нормы и практики уже не вполне успешны, но никаких новых, понятных всем моделей, подходов или идей пока не появилось. Многие продолжают вести дела по-прежнему, делая то, что они делали всегда и вполне традиционными способами; а некоторые передовые люди пробуют новые вещи, и эти попытки являются частью более масштабного не координируемого поиска лучших путей. Впрочем, если сложить вместе тенденции и факторы, можно увидеть новые альтернативы и возможности, идеи для более творческих экспериментов, и потенциал для поистине значимых находок.

Почему же разочарование и подавленность преобладают во многих сферах благотворительности? Потому что те самые силы, которые создают ресурсы и возможности, также являются источником провалов и новых требований, но не в равной мере. Многие в секторе потрясены растущими потребностями, необходимостью выбирать, давлением среды, что ведет к разочарованию и смятению. Поступать правильно, совершая лучший выбор, который приведет к более значительным изменениям, сегодня трудно как никогда.

Однако, вы и многие другие уже совершаете выбор, который определяет эволюцию благотворительности в последующие десятилетия. Каждый человек и каждая организации решают, произойдут ли существенные перемены в культуре благотворительности, ожиданиях и нормах, появится ли новая «норма» как сумма многих параллельных улучшений и экспериментов. Вы определяете, получится ли из бесконечного множества попыток создать нечто более совершенное чем то, с чем мы живем сегодня.

В свою очередь то, во что выльется этот период развития благотворительности, может либо ограничить, либо улучшить спектр возможностей, из которых смогут выбирать отдельные игроки. Ведь каждый человек или организация действуют внутри системы и связаны сложными взаимозависимостями. Поэтому, если вы хотите добиться результатов в излечении заболеваний, реформировании государственных школ или в борьбе с

***“Преобладающая ментальная стратегия, которую  
люди привносят в будущее, - отрицание”***

*Путер Шварц*

голодом, или в любой другой области, которая важна для вас, подумайте о том, как ваши решения могут в конечном итоге повлиять на эволюцию благотворительности в целом; и наоборот, как эволюция благотворительности может повлиять на ваши возможности.

Давайте притворимся на минутку, что минуло одно поколение, и мы оглядываемся назад, на то, что уже произошло. Как темы, которые мы обсуждали, могут сложиться и чем они нас удивят?

**Обнадеживающая история.** Оглядываясь назад из 2025 года, не сложно себе представить, как новые лидеры, использующие новые методы работы – развивающуюся инфраструктуру связей – научились действовать быстрее, мгновенно, смело, творчески реагируя на возникающие потребности в социальной сфере, здравоохранении, образовании, окружающей среде. Растущая эффективность деятельности вернула доверие к некоммерческому сектору в целом, что позволило привлечь не только больше финансов и талантливых сотрудников, но также больше ресурсов на удовлетворение наиболее острых потребностей. Короче говоря, благотворительная деятельность стала более многообразной и более скоординированной; идет работа в гибких коалициях, участники которых учатся друг у друга, демонстрируя более высокую способность вести совместную устойчивую работу в сферах общественной жизни, требующих особого внимания. Больше благотворителей поняли, как их действия сочетаются с действиями других в динамическом взаимодействии с меняющимися внешними событиями. К 2025 году множество людей все еще работают в благотворительности по-старому. Но новая культура обратной связи, обучения и лидерства уже создана, и она в свою очередь ускорила прогресс и позволила сделать мир более справедливым.

**Угнетающая вероятность.** Оглядываясь назад из 2025 года, не трудно себе представить, как условия в американском обществе, от непрекращающейся боязни терроризма до возрастающего очевидного разделения между богатыми и всеми остальными, в сочетании с новыми правилами и жестким контролем создали атмосферу страха в социальном секторе и заставили его занимать оборонительную позицию. К сожалению, растущее стремление быть подотчетными и эффективными не выдержали испытания непомерным количеством альтернативных возможностей и растущей запутанностью проблем и организаций. В результате все больше доноров требуют контроля и ясности, чтобы справиться с неопределенностью. Деятельность становится все более разрозненной, и благотворительность все больше отличается фрагментарностью и краткосрочным видением. Множество ресурсов и талантов так и не пришли в сектор. Новые лидеры (более молодые, из числа женщин и разных этнических групп) сделали немало, но общий настрой, опасения, и другие тенденции в благотворительности, не дали им развиваться. Несправедливость и страдания множатся, инвестиции на общее благо сокращаются, страхи и пессимизм, которые породили эту ситуацию, воспроизводят ее снова и снова.

Что заставит будущее пойти по тому или иному пути? Конечно, множество вещей. Но из этого множества, как нам кажется, можно вычлени три ключевых сюжетных линии, которые важно было бы понять и постараться повлиять на их ход: *необходимость быть подотчетными, требования к эффективности и потребность в инфраструктуре*. Ниже мы набросали девять сценариев и объединили их в эти три группы.

Сценарии – это придуманные истории, которые помогают нам представить себе разные, но вполне правдоподобные варианты будущего. Они заставляют нас проверить наши представления о том, что может случиться и почему, и тестируют наши стратегии на способность адаптироваться к изменениям. Все истории, которые здесь предложены, составлены по предложенному выше шаблону: они описывают ситуацию из 2025 года и показывают, как разворачивается каждая из обсуждаемых тем в некоторых аспектах благотворительной деятельности. Каждый блок из трех сценариев начинается с короткого введения, а после каждого сценария вы найдете несколько вопросов для размышлений.

**Сценарии – это придуманные истории, которые помогают нам представить себе другие, но вполне правдоподобные варианты будущего. Они заставляют нас проверить наши представления о том, что может случиться и почему, и тестируют наши стратегии на способность адаптироваться к изменениям.**

По нашему мнению, истории, которые мы предлагаем, – правдоподобно описывают то, как могут сложиться отдельные элементы будущего благотворительности. Многие из них позитивны и внушают оптимизм. Некоторые рисуют скорее более мрачную картину. А третьи – могут трактоваться в любую сторону, в зависимости от вашей точки зрения. Все вместе эти сценарии не являются взаимно исключаящими; на самом деле разнообразие сценариев необходимо именно для того, чтобы увидеть, как разные силы могут сочетаться друг с другом неожиданным для нас образом.

За сценариями следует заключение, где мы пытаемся взглянуть на будущее благотворительности с другой стороны, задаваясь вопросом: Чем нужно будет заниматься благотворителям следующего поколения? Благотворительная деятельность ведется в различных сферах, которые всегда беспокоили или волновали человека, таких как здравоохранение, образование, культура, борьба с бедностью, религия, и многие другие. Большинство тем в будущем будут по-прежнему актуальны, однако появляются *действительно* новые и не требующие отлагательства темы. Но эти новые темы, так же как и саму благотворительность, нужно рассматривать в новой экологии, и это породит множество старых проблем, которые, однако, примут новые формы. Мы ежедневно слышим о проблемах в новостях, а на книжных полках найдется немало более глубоких аналитических материалов и интерпретаций. Но в рамках этого руководства мы предлагаем нечто иное: предположения о том, чего следует ожидать, и советы о том, что следует делать, если вы действительно хотите глубоко проанализировать будущее интересных для вас сфер деятельности.

Используя ваше воображение, мы надеемся пролить свет на некоторые возможности и опасности, которые подстерегают впереди. Конечно, у нас получится далеко не полная картина. Скорее, это попытка взглянуть на ключевые сюжетные линии сегодняшнего дня и задуматься, чем предстоящие годы будут отличаться от настоящего. В этом разделе мы поднимаем ряд вопросов о будущем, и надеемся, что вы сможете использовать их для принятия более взвешенных решений уже сегодня.

# Альтернативы, которые будут формировать будущее

Никто не может точно предсказать, как будут развиваться изменения, которые мы описываем. Новая экология для благотворительности будет зависеть от множества переменных. Среди них:

- Приведут ли растущие требования в области подотчетности и эффективности к повышению качества благотворительной деятельности и оздоровлению некоммерческого сектора? Или ситуация наоборот ухудшится и доноры будут стремиться к формальному соответствию требованиям и избегать сложных проблем, эффективность работы над которыми трудно поддается оценке?
- Приведут ли такие факторы как увеличение числа и многообразия игроков к дефрагментации деятельности или в эру сетевого взаимодействия будут найдены новые механизмы координации усилий?
- Как появляющаяся инфраструктура благотворительной деятельности (быстро растущие сети, координирующие обучение и совместную деятельность, и новая экология, которая упрощает консолидирование ресурсов) повлияет на технологии передачи пожертвований: изменит их или укрепит уже существующие?
- Крупнейшие фонды продолжают расти, появляются новые большие фонды. Будут ли они продолжать работать по традиционным моделям или используют имеющиеся ресурсы – деньги, время, опыт – по-новому?
- Сможет ли группа фондов местных сообществ, которых сегодня в США насчитывается около 650, взять на себя роль лидеров и создать новые подходы к формированию социального капитала своих сообществ в ситуации, когда приоритеты властей меняются.
- В эру, когда растет концентрация богатства, станут ли богатейшие люди Америки более щедрыми? И если станут, смогут ли их решения повлиять на существующие приоритеты и модели благотворительной деятельности?
- Как доноры и лидеры некоммерческих организаций будут реагировать на сокращение государственного финансирования на всех уровнях? Приведет ли это к сокращению численности НКО и предоставляемых услуг? Вырастет ли со временем объем пожертвований и число волонтеров? Будет ли развиваться деятельность по защите интересов граждан, которая позволит восстановить и увеличить объемы государственной поддержки деятельности НКО и, следовательно, предоставляемых ими услуг?

Со временем практика применения этих и многих других альтернативных возможностей создаст определенные модели. Вопрос в том, будут ли эти модели успешны и будут ли они способствовать достижению лучших результатов, прогрессу и надежде; или в итоге общего улучшения мы не достигнем, и унаследуем лишь утраченные возможности.

## СЦЕНАРИИ: Необходимость быть ПОДОТЧЕТНЫМИ

Некоторые вещи неизбежны, и, следовательно, предсказуемы. Например, некоторые люди не будут соблюдать этических норм. Поэтому совершенно очевидно, что чем больше людей будет вовлечено в благотворительную деятельность, тем больше будет случаев некорректного поведения, снижающего доверие общества. Такое некорректное поведение

будет привлекать внимания СМИ и общественности гораздо больше, чем все благие дела подавляющего большинства людей и организаций, работающих в секторе.

Поэтому нет ничего удивительного в том, что усиливается акцент на необходимость подотчетности некоммерческих организаций, фондов в том числе. В результате появляются новые кодексы этического поведения, новые базовые стандарты деятельности, новые требования властей, растет интерес со стороны Внутренней налоговой службы и Конгресса США. Последний раз волна такой активности прокатилась в конце 1960х – начале 1970х годов, было введено в действие множество структурных изменений, которые содействовали профессионализации сектора.

Что же произойдет на этот раз, в новой экологии? Вот несколько провокационных возможных сценариев, написанных из 2025 года.

## Когда рулят доноры

### СЦЕНАРИЙ

Неожиданный оборот приняла дискуссия о подотчетности благотворительных организаций в 2010 году, когда «*Бостонский глобус*» написал, что все большее число фондов перестают выдавать гранты и открывают собственные программы. Учитывая все ужесточающиеся законодательные требования в отношении доноров, которые должны более ответственно управлять собственными ресурсами, лидеры многих фондов, о которых идет речь в серии статей «Глобуса», решили, что работать с независимыми НКО, не эффективно. Достижимые результаты и социальные изменения не соответствуют рискам и временным затратам на переговоры с жадными до ресурсов и не связанными друг с другом организациями. Эти фонды решили, что гораздо эффективнее работать без посредников и создавать собственные сети НКО.

Некоторые из этих новых доноров опираются на опыт Благотворительных трастов Пью (Pew Charitable Trusts), организации, которая в конце 1990-х – начале 2000-х создала более полудюжины

новых экологических организаций. Один из таких доноров – фонд D6, основанный шестью мультимиллионерами компании Dell (Остин, штат Техас), решили следовать опыту трастов даже в организационной форме, зарегистрировавшись как общественные организации, что позволило работать более гибко и сократить налоговую базу благотворительных инвестиций.

Деятельности D6 направлена на поддержку программы раннего вмешательства по снижению ипотечных выплат, чтобы препятствовать беспорядочной пригородной застройке, которая в последнее время стала серьезной проблемой на местном и национальном уровне.

Набирая персонал из существующих НКО, D6 создал три новых организации: по анализу политики; по проведению кампаний и акций и медиа агентство. Работая под общим названием «Инициатива по грамотному развитию строительства жилья», эти три организации в течение трех лет готовили отчеты, работали с местными

активистами, пропагандируя идеи об экологических, экономических и социальных преимуществах грамотной застройки (что было особенно актуально в их родном Остине). Эти идеи нашли отклик среди небогатых жителей городов, поскольку они создавали стимул для приобретения собственного жилья. Д6 удачно спекулировали на опасениях по поводу потери в результате беспорядочной застройки больших территорий сельскохозяйственных и девственных земель, и политически грамотно вырастили этот вопрос до масштабов аспекта социальной справедливости.

В результате ипотечная программа была принята большинством голосов без права вето в обеих палатах Конгресса в 2018 году.

Спустя несколько лет Д6 стали называть «фондом Рокфеллеров начала 21-го века» за то, что они создали новую модель того, что Джон Д. Рокфеллер, создавая в 1911 году свой фонд, называл «бизнесом милосердия». Критики считали это явным преувеличением, утверждая, что новые модели были просто логическим

продолжением модели операционного фонда. Многие из них были возмущены и обвиняли Д6 и похожие фонды в заносчивости и в том, что они плохо обошлись с достойными организациями, которые работали в той же области. Но другие считали, что модель Д6, скорее всего, позволит лучше всех, изобретенных ранее, продемонстрировать подотчетность фондов и то, как их ресурсы используются на благо общества.

- Как вы считаете, это позитивный или негативный сценарий?
- Каковы будут последствия использования такого подхода? Что будет утрачено, если фонды возьмут на себя инициативу и ответственность за внедрение своих программ без участия НКО?
- Существуют ли области деятельности, в которых эта модель будет работать лучше, чем в других? Может ли она применяться донорами, которые поддерживают, например, предоставление социальных услуг?

## Взаимная поддержка, а не благотворительность

### СЦЕНАРИЙ

В 2024 году Фонд местного сообщества «Грейтер Седар Рэпидс» (GCRCF) объявил, что он почти в два раза увеличил свой основной капитал, его образовательные программы и программы по обеспечению безопасности в районе помогли снизить число старшеклассников, бросающих учебу, и сократить число несовершеннолетних преступников на 50%. Это случилось через 10 лет после того, как «Грейтер Седар Рэпидс» первым из фондов местного сообщества, работающих в сообществе с преимущественно белым населением, начал использовать мексиканскую модель *mutualista* (взаимная поддержка).

GCRCF перешел на модель местной благотворительности *mutualista* в 2014.

Модель была разработана и успешно внедрена Фондом местного сообщества Эль Пасо. Эль Пасо стал лидером среди нового поколения благотворителей, которые были искренне убеждены в том, что подотчетность в благотворительности – это не только избегание неэтичного поведения. Лидеры Эль Пасо верили, что подотчетность на самом деле означает способность учитывать запросы всех стейкхолдеров местного сообщества, а не только служить каналом распределения средств очень богатых людей.

В начале 2000-х фонд обрел новое название – Общество взаимопомощи Эль Пасо – и присоединился к другим подобным организациям в США. Они начали работать как фонд с постоянным



капиталом, привлекая средства от людей с разным уровнем достатка и играя роль активного посредника для всех жителей. Эль Пасо использовал свои активы для предоставления кредитов, оплаты пособий по болезни и смерти, защиты интересов местных жителей, координации денежных переводов, которые люди отправляли в Мексику, развития социальных и образовательных программ для местных жителей.

После того, как «Грейтер Седар Рэпидс» столь успешно применил модель *mutualista*, многие аналитики в секторе начали говорить о ней как о новом дополнении к подходам, которые ранее использовались организацией United Way и фондами местных сообществ. «Многие не верили, что модель, которая родилась в сообществах латиноамериканцев, будет так хорошо работать в сообществах с преобладающим белым населением, таких, как Седар Рэпидс, но в результатах сомневаться не приходится», - говорит Джон Морган, один из исследователей благотворительности из Университета Индианы. - «Эта модель гораздо более подвижна и динамична, чем прежние модели благотворительности для местных сообществ; и она гораздо лучше связана со всеми составляющими местного сообщества».

Сама модель *mutualista* фонда Эль Пасо была взята из более ранних мексиканских традиций «обществ взаимопомощи» и организаций, которые в конце XIX века помогали иммигрантам из Мексики обустроиться в США.

Модель фонда Эль Пасо XXI века началась с того, фонд местного сообщества попробовал организовать местных жителей, многие из которых хотели отправлять средства в Мексику. Постепенно они начали

проводить фандрайзинговые компании на предприятиях и в сообществе, вступать в партнерства с местным бизнесом, затем появились традиционные благотворительные и наследные программы совместного финансирования в партнерстве с местными частными фондами, что позволило создать соответствующие потребностям, ориентированные на нужды сообщества программы для его жителей.

Как говорит директор GCRCF: «В Техасе пожертвования от каждого, даже очень бедного жителя, помогли создать новые связи и небывалый дух братства в сообществе. Не только латиноамериканцы хотят более сильной связи между донорами и получателями пожертвований. Потребовалось время и определенная работа, но также как и в Эль Пасо и Корпус Кристи, люди здесь в Седар Рэпидс не хотели, чтобы какая-то отстраненная организация просто собирала деньги у богатых и передавала их бедным, не имея ничего общего с этими людьми. Они хотели, чтобы это была организация, которая собрала бы людей вместе – чтобы делиться и помогать друг другу и строить реальное сообщество, которое может само о себе позаботиться».

- Насколько ориентированными на сообщество должны быть фонды местных сообществ?
- Почему эта модель не работает сегодня?
- Встречались ли вам другие модели, которые позволили бы распределять ресурсы между нуждающимися, и которую вы могли бы применить в своей благотворительной деятельности?

## Закат фондов

### СЦЕНАРИЙ

Фонды так долго были главными участниками организованной благотворительности США, и их рост в

конце 1990-х был столь необычаен, что изменение их роли и постепенное снижение их значимости стали одним из



наименее ожидаемых событий начала XXI века. Однако, если рассматривать это явление в ретроспективе, то, что случилось, выглядит неизбежным следствием ряда обстоятельств и того, как лидеры сектора на них реагировали.

Снижение бюджетного финансирования, ставшего следствием войны с терроризмом, заставило частных доноров обратить внимание на проблемы, требующие немедленного вмешательства; эта работа не требовала сложных подходов, нужно было просто следовать старым добрым традициям, вроде тех, что всегда практиковались церковью.

Изменения в государственной политике: возрастающий контроль Внутренней налоговой службы и более строгие законодательные нормы, а также требования следовать стандартам со стороны ассоциаций благотворителей, - все это лишь подтолкнуло происходящие изменения.

Большинство фондов отреагировали, просто увеличив административные расходы и направив средства на обеспечение принципов подотчетности, называя это «следованием новым правилам и стандартам». И хотя некоторые аутсайдеры говорили о необходимости более кардинальных мер, лишь немногие последовали за ними и начали выстраивать более тесные отношения с благополучателями и местными сообществами. Сочетание растущих потребностей и увеличивающегося контроля привели к последствиям, которых никто не желал: благотворительность в раках фондов для творчески настроенных сотрудников и доноров перестала быть столь увлекательным и приносящим удовлетворение делом.

Все больше и больше состоятельных людей на рекомендации своих финансовых консультантов жертвовать деньги через фонды, отвечали: «Спасибо, но нет». Вместо этого они выбирали многочисленные коммерческие компании, которые оказывали поддержку более крупным организациям, работающим по рекомендациям доноров, или вовсе

занимались благотворительностью частным образом. (Да и отмена налогов на наследство, кроме всего прочего, позволяла донорам чувствовать себя более свободно).

В то же время, многие существующие фонды, управляемые своими основателями, чтобы избежать дополнительных проблем, решили просто урезать расходы. И многие большие, давно существующие фонды, создававшиеся как «вечные», для того, чтобы контролировать свои административные расходы, упразднили практически все, кроме больших грантов для успешно работающих организаций. Как ни смешно, депрофессионализация сектора еще более усугубила преобладающую в НКО секторе ситуацию, когда «победитель получает все». Большие, профессионально управляемые некоммерческие организации, такие как университеты, музеи, больницы, и сервисные организации сорвали двойной куш: от доноров, которые предпочли раздать несколько больших пожертвований вместо создания собственных фондов, и от фондов, которые решили работать с меньшим числом организаций. Инновационные, молодые НКО, те, что, как правило, ближе всего к «земле», там, где больше всего нужна поддержка, пострадали в этой ситуации больше всего.

- Что будет утрачено, если фонды больше не будут основным инструментом организованной благотворительности?
- Если снизится значимость фондов, какие формы работы, позволяющие заниматься стратегически ориентированной благотворительностью, если таковые вообще существуют, смогут заполнить их нишу?
- Какие признаки могут свидетельствовать о том, что этот сценарий уже начинает разворачиваться? Можно ли как-то на него повлиять, если вы считаете, что это нужно сделать?
- Есть ли в этом сценарии что-то положительное? Что именно?

## СЦЕНАРИИ: Требования к эффективности

Практически любой профессионально работающий в некоммерческом секторе человек почувствовал, что требования к эффективности растут. Причиной тому – ряд необратимых тенденций:

- Рост сектора, что привело к росту узнаваемости организаций, более высокой конкуренции за деньги доноров, более высокой конкуренции между донорами за возможность действительно способствовать социальным изменениям, возросшему интересу внешних сил к деньгам и работе благотворительных организаций.
- Растущая профессионализация сектора: все больше людей, занимающих руководящие позиции, имеют управленческий опыт, степень MBA или высшее образование по управлению некоммерческими организациями.
- Возросшая доступность информации в Интернете о некоммерческих и благотворительных организациях, включая информацию об их деятельности и расходах.
- Развивающиеся отношения между властью и некоммерческим сектором, что привело к усилению контроля за деятельности НКО.

Сочетание этих тенденций означает, что требование демонстрировать эффективность изнутри, со стороны советов директоров, и извне, со стороны организаций-наблюдателей и прессы, сегодня обычное дело в жизни некоммерческого сектора, что, скорее всего, повлечет за собой определенную активность со стороны НКО и доноров следующего поколения. Стремление показать, что пожертвования доноров и работа НКО эффективны, необходимо для того, чтобы сектор и люди, в нем работающие, двигались по пути более качественного исполнения своих обязанностей и подотчетности. Но, несмотря на благие намерения, вынужденное исполнение требований к эффективности может привести к разным последствиям – какие-то из них будут позитивнее других. Каждый из нас принимает решения о том, как быть более эффективными и демонстрировать это. Приведет ли сумма последствий наших решений к лучшему будущему во благо людей, или, наоборот, к будущему, которого никто не желал?

Есть множество ответов на эти вопросы; мы предлагаем вам три истории, которые дают представление о широком спектре вероятных вариантов развития событий в предстоящие десятилетия.

## Формальная оценка

### СЦЕНАРИЙ

Люди, преумножающие свои состояния на Уол Стрит и в Силиконовой долине на стыке веков, несомненно, понимают, как важно ставить цели и достигать их. Их образование, в бизнесе и компьютерной инженерии, вернуло обществу такие характеристики целей, как специфичность, изменяемость и результативность. Именно так они создали свои состояния, и именно так они намерены жертвовать его на благотворительные цели. Многие любят пересказывать историю Лью Коулмана, который был в свое время руководителем

Фонда Гордона и Бетти Мор, который в мае 2004 года рассказывал, как его фонд создал свою знаменитую программу по биоразнообразию. «Мы собрались с группой биологов и экологов и задались вопросом: Что можно померить? Какие результаты? Поэтому мы и занимаемся лососем – тут двойного счета быть не может», - объяснял Колман.

И большое число доноров, стремящихся к изменяемости результатов, взяли на вооружение понятную для подотчетности формулу, которую диктует этот подход.

Кто-то даже нагрел на этом руки, подстегивая конкуренцию через прессу, обсуждая, кто на что ставит, кто выигрывает, и кто пускает деньги на ветер. Конкуренция стала еще жестче, когда в «Экономисте» появился ежегодный раздел о международной благотворительности, включающий также секцию «Сравним миллиардеров» - рейтинг эффективности доноров, основанный на жестком сопоставлении потраченных денег и достигнутых результатов. Среди состоятельных людей этот рейтинг стал самым внимательно изучаемым после списка «400 самых богатых людей» журнала «Форбс».

Вскоре стало очевидным, что лучший способ занять лидирующие позиции в рейтинге - финансировать жестко регламентированные проекты, в которых заложены четко выраженные показатели. В результате, все больший объем пожертвований доноры стали направлять на узкий спектр легко оцениваемых областей деятельности, таких как здравоохранение, досуговые программы для детей и защита окружающей среды. Объем пожертвований на области, в

которых результаты измерить труднее, такие как искусство, изменение государственной политики, права человека, или где результаты деятельности имеют отложенный эффект, например, в работе по сокращению бедности, начал сокращаться, по крайней мере, среди крупных частных доноров. Очевидно, доноры научились формальному подходу к собственной благотворительности.

- Этот сценарий был написан намеренно остро, чтобы подчеркнуть некоторые нежелательные последствия существующего ныне тренда. Какие положительные моменты можно найти при негативном сценарии развитии событий, описанном здесь?
- Как можно заниматься проблемами, где изменения трудно мерить, и все же иметь возможность демонстрировать эффективность своей деятельности?
- Если этот сценарий воплотится в реальной жизни, что вы могли бы сделать, чтобы вырваться из плена формального подхода к оценке благотворительности?

## Перетряхивая активы

### СЦЕНАРИЙ

Спустя около 100 лет после того, как с его помощью в 1915 году был создан частный фонд, аффилированный с Фондом Рокфеллеров и Корпорацией Карнеги, Фонд Джона Т. Милтона, расположенный в Нью-Йорке, отличился еще раз. Чувствуя все возрастающую необходимость продемонстрировать свою эффективность, фонд позаимствовал опыт у частных инвесторов и начал внедрять практику социально-ответственного инвестирования для управления своим основным капиталом. «Мы использовали 5% наших активов, чтобы давать гранты на решение ключевых вопросов, таких как доступное здравоохранение, а остальные 95% наших активов направили на поддержку компаний, которые в некоторых случаях становились

причиной тех самых проблем, которые наши грантополучатели пытались решить», объяснила Сьюзан Андерхилл, финансовый директор Фонда Милтона.

Сначала Андерхилл потратила два года, сопоставляя портфель программ фонда с индексом «Инновест», ведущей компанией в области социально-ответственного финансового консультирования. Она начала изучать, как общественные пенсионные фонды вели свою работу, пытаясь найти возможности для того, чтобы Фонд Милтона мог, как акционер, влиять на политику компаний в отношении вопросов охраны здоровья сотрудников. В 2009 году, Андерхилл убедила своего генерального директора и совет директоров, что Фонд должен управлять

всеми находящимися в его распоряжении ресурсами таким образом, чтобы это поддерживало его миссию.

Через три года, когда рост активов фонда побил все рекорды, Андерхилл появилась на обложке «Уол Стрит Джорнал». Она поделилась со своими коллегами опытом Фонда Милтона на национальной встрече финансовых директоров фондов. Как вспоминает Андерхилл: «Многие фонды считали, что их инвестиции должны просто приносить как можно больший доход для будущих грантов, и беспокоились, что социально-ответственное инвестирование может сократить доходы и увеличить риски. Некоторые даже боялись, что, воспользовавшись своим правом акционеров, мы можем навлечь на себя проверки. Но другие понимали, что имеет смысл использовать все наши активы для достижения поставленных целей».

В течение последующих пяти лет успех Фонда Милтона и его высокая популярность в финансовых кругах Нью-Йорка подвигли еще 30 крупных фондов, включая пять крупнейших в США, на такой же шаг.

В то же время, Фонд Милтона активно перешагивал на следующую ступень более продуктивного использования своих основных активов и капитала. Фонд инициировал создание новой инвестиционной компании NewHealth, чтобы

поддержать развитие перспективных низкзатратных методов оздоровления и лечения. Более десятка фондов присоединились к этой инициативе. «Наш совет директоров счастлив, и в связи с теми результатами, которые мы уже получили, и потому, что понимает, что мы гораздо более мудро используем наши ресурсы», - объяснила Андерхилл. - «Оглядываясь назад, я искренне изумляюсь, что нашему фонду потребовалось 100 лет, чтобы прийти к этому».

- Что удерживает фонды от такого подхода сейчас? Есть ли в нем обратная сторона?
- Есть ли у вас другие ресурсы, которые вы могли бы использовать иначе, чем сейчас?
- Если бы советы директоров видели, что с таким подходом доходы от инвестиций несколько ниже, чем могли бы быть, что может убедить их не отказываться от него?
- Если центр тяжести в работе фондов сместится от выдачи грантов к инвестированию (и соответственно туда же переместится акцент, связанный с продвижением социального блага), какие сложности или проблемы это создаст для тех, кто дает гранты НКО?

## Объединенная венчурная благотворительность

### СЦЕНАРИЙ

«Я рос в Сан Хосе в 1990-е и все время видел людей, которые спят на улицах», - вспоминает Корнел Риз, президент Региональной ассамблеи Саус Бэй. - «Сейчас все не так, как было, по крайней мере в Сан Хосе».

Риз считает, что это заслуга фондов и НКО Силиконовой долины, которые, объединив усилия, смогли повлиять на государственную и местную политику финансирования. Эти фонды и НКО

объединились, потому что проблемы с бюджетом в 2000-х годах, сильно повлияли на городские социальные службы. То, что начиналось как неформальное партнерство, которое было организовано через Инкубатор фондов Силиконовой Долины, вскоре стало основой для более формального объединения и лучшего понимания местных проблем. Организации обменивались своими аналитическими и оценочными отчетами по реализованным

программам, и создали карты источников ресурсов, поступающих от государства, бизнеса и благотворительного сектора на решение проблем бездомных. Затем менеджеры программ фондов и руководители НКО организовали еженедельные встречи, где они обсуждали результаты исследований и разрабатывали совместную стратегию.

Число бездомных росло, и они решили, что необходимы новые способы оценки эффективности и результативности. И тогда родился план «Быть реалистичными»<sup>1</sup> - план Быстрой Оценки и Обучения, которые позволил им работать вместе, учиться вместе и, благодаря обмену информацией, достигать согласия по поводу необходимых изменений. Вскоре стало понятно, что разрабатывать новую программу или подходы не нужно, так как все согласилось, что технология «жилье с поддержкой» (привязка услуг по предоставлению жилья к другим услугам по поддержке бездомных на системном уровне) была успешна везде, и могла сработать и в Сан Хосе.

Восемь местных фондов, которых впечатлили достигнутые за три года результаты этой объединенной группы, решили создать более формальный консорциум, что-то вроде совместного венчурного предприятия, которое постоянно работало бы над решением проблем бездомных. Понимая, что любое решение потребует поддержки более широкого круга организаций, а не только 8 фондов, они создали орган управления, в который вошли люди из местного бизнеса, представители властей, НКО и других фондов. Фонды передавали 25% своих пожертвований через консорциум, а решения о стратегии и выдаче грантов осуществлял совет директоров консорциума.

Проблема бездомности была решена не сразу, но группа доноров, НКО, бизнеса и местных властей, которые работали вместе, сумели добиться стабильных изменений. Сейчас, в 2025 году, когда

кризисная ситуация с бездомностью давно уже в прошлом, консорциум Саус Бэй/ Силиконовой долины, стал моделью объединенной венчурной филантропии еще в двух областях: здравоохранение и образование для малышей. И Корнел Риз из Региональной ассамблеи очень надеется, что и в этих направлениях удастся добиться успеха тоже. «Если эти ребята сумеют добиться тех же результатов в обучении и здравоохранении, которых они добились, когда объединились для борьбы с бездомностью, тогда, обещаю, я отдам им вопросы регионального развития и транспорта, и отправлюсь на покой».

- Что мешает фондам чаще разрабатывать стратегии совместно с НКО?
- Что должно быть очевидным для руководителей фондов, чтобы рискнуть своими деньгами и отдать их в консорциум? Должны ли случиться изменения в законодательстве, восприятии или ожиданиях?
- Если независимость доноров снизится, и вовлеченность грантополучателей в принятие решений о финансировании возрастет, что позволит сохранить баланс и быть уверенными в том, что отличные идеи, возникающие за пределами консорциума, смогут получить поддержку?
- В этом сценарии и фонды, и НКО совместно решили, что им не нужна новая стратегия, потому что они нашли уже существующую, которая давала отличные результаты. Почему фонды стремятся к инновации, а не поддерживают подходы, которые уже доказали свою эффективность?

<sup>1</sup> Оригинальное название – “Keep It R.E.A.L”. REAL = Rapid Evaluation and Learning.

## СЦЕНАРИИ: Потребность в инфраструктуре

Поскольку ряды участников благотворительной деятельности ширятся за счет большого количества вновь прибывающих и разных игроков, будет расти необходимость «наводить мосты», чтобы формировать связи между людьми и идеями, создавать знания, координировать усилия. Каждый должен будет искать людей, имеющих схожие интересы и объединяться с ними, а также искать информацию и результаты

деятельности своих предшественников, чтобы ускорить процесс собственного обучения. Потребуется площадки, на которых можно будет учиться вместе, работать вместе, и вместе решать проблемы. И в секторе, где по существу все строится на добровольных началах, людям потребуются надежные способы, чтобы связи, обучение и совместная деятельность строились легче.

Инфраструктура, которая отвечала бы этим потребностям, может включать в себя организации, связывающие людей и помогающие им учиться, а также надежные программы и информационные ресурсы, которые могут служить источником знания и достоверных данных для доноров. Инфраструктура для благотворительности уже значительно выросла в последние десятилетия, и будет продолжать развиваться с ростом сектора. Но вот какую форму примет эта инфраструктура, предсказать гораздо сложнее. С увеличением числа игроков и многообразия в секторе, те же изменения могут происходить и в инфраструктуре. Тем не менее, очень правдоподобно и то, что развитие коммуникационных технологий приведет к появлению нового вида инфраструктуры, и изменит потоки информации, ресурсов, и в результате – расстановку сил так, что новые модели будут сильно отличаться от существующих сегодня. Что может случиться с инфраструктурой в последующие десятилетия? Рассмотрим три потенциальных возможности, которые несколько затерялись на фоне бума роста членских ассоциаций.

## Интернетизация донорства

### СЦЕНАРИЙ

В начале 2000-х, после публичных слушаний об отчетности в разгар скандалов вокруг благотворительности, Внутренняя налоговая служба вполне закономерно не только стала чаще аудировать фонды, но еще и ввела более строгие требования к отчетности фондов и НКО. В соответствии с новыми правилами все НКО в США должны были публиковать в Интернете условия и цели каждого полученного или выделенного ими гранта, а также ежегодный программный отчет, в котором необходимо было отражать результаты деятельности. Сначала нововведение воспринималось как отличный централизованный Интернет ресурс, сравнимый с базами данных GuideStar или Центра фондов, однако вскоре огромный объем информации о более чем

миллионе американских НКО превысил технологические возможности портала.

Пока Интернет-посредники безуспешно пытались убедить национальные фонды субсидировать их расходы на ввод данных на постоянной основе, соучредители Google Ларри Пейдж и Сергей Брин, у которых спустя три года после публичного размещения акций в 2004 году дела по-прежнему шли прекрасно, помогли справиться с огромным потоком информации о благотворительных организациях. Они создали Операционный фонд Google, чтобы помочь НКО в оцифровке информации, а также создать и поддерживать благотворительную поисковую систему Givingoogle.

Новый продукт, в котором с успехом были использованы ключевые возможности основных продуктов компании, упростил

поиск в огромном море данных о деятельности фондов и НКО, дал возможность легко получать необходимую информацию.

Givingoogle сначала тесно работал с инфраструктурными организациями: региональными ассоциациями грантодателей, исследовательскими центрами, объединенными вокруг разных тем группами по интересам, которые видели в новой поисковой системе эффективный инструмент, позволяющий привлекать доноров и помогать им реализовывать их интересы. На новом ресурсе также появились ссылки на свежие отчеты, исследования, оценки и другую специальную информацию о социально важных вопросах. Новая поисковая система дала возможность фондам, донорам и гражданам напрямую получать информацию об интересующих их темах и организациях, и четко видеть, кто и что делал для решения социальных проблем, при этом не пользуясь услугами посредников и не обращаясь к сетевым организациям фондов.

В результате огромные объемы информации, которую создают НКО и фонды, теперь легко доступны и широко используются донорами. Это, в свою очередь, привело к неожиданному эффекту: как только у людей появилась возможность легко получать информацию об их окружении и использовать опыт и знания друг друга, доноры вне зависимости от состояния, стали больше интересоваться способами решения проблем, а не только организациями, которые им известны. Крупные и мелкие доноры теперь объединяются, потому что у них есть доступ к одинаковой информации, и они приходят к похожим выводам о том, куда следует направлять свои благотворительные средства. Это создает мощную позитивную петлю обратной связи: больше средств направляется на поддержку самых успешных моделей и позволяет им расти и совершенствоваться, что в свою очередь повышает их эффективность.

Состоятельные доноры, поддерживавшие только университеты, в которых учились,

или ведущие медицинские центры, были искренне восхищены тем, как сектору НКО, наконец, удалось организовать себя на достижение результатов. Раньше доноры работали с осторожностью, осознавая, что слишком трудно понять, что в действительности работает, слишком сложно отслеживать результаты, да и сектор в целом выглядел слишком не прозрачным. Осторожность заставляла их делать то, в чем они были уверены, но теперь у них появилось желание жертвовать больше, и все благодаря обретенной уверенности, что они делают правильный выбор и разумно тратят деньги.

Основным источником развития Givingoogle был эндаумент суммой в 4 миллиарда долларов и, частично, освобожденные от налогов доходы с дорогостоящей рекламы Google. Ресурс быстро стал привычным источником для получения и обмена информацией социального характера, успешно завершив предпринимавшиеся ранее попытки наладить обмен знаниями. Спустя всего лишь пять лет успешной работы, Givingoogle был интегрирован в общую поисковую систему Google, так же как в свое время системы поиска картинок и товаров. Это позволило расширить аудиторию потенциальных доноров и повысить доступность ресурсов о благотворительности для общества.

Были, однако, и нежелательные последствия успеха Google. Инфраструктурные организации, которые сначала получили благодаря Givingoogle дополнительные возможности, начали ощущать, что из-за высокой эффективности продукта, уровень требований к работе по распространению информации и установлению связей, вырос. Впервые за долгие годы, бурный рост инфраструктурных организаций не только существенно замедлился, но число их сократилось, и продолжает уменьшаться. Некоммерческие структуры теперь вынуждены держать более высокую планку, чтобы оправдать необходимость своего существования.



- Если этот сценарий воплотился в реальной жизни, создастся ли ситуация, когда победитель получает все, и пострадают ли в результате новые, более локальные инициативы?
- Правда ли то, что ваши пожертвования основываются на точных данных, и в большой степени зависят от продуктов, подобных Givingoogole, или для вас, как донора, важнее другие факторы?
- Если инфраструктурных организаций станет меньше из-за того, что появится технологически более совершенная инфраструктура, что еще может быть утрачено?
- Существует ли в некоммерческом мире нечто неизменное, что может препятствовать воплощению этого сценария в жизнь?

## Будешь моим со-донором?

### СЦЕНАРИЙ

Вспоминая прошлое и просматривая исследования, которые проводились в начале 2000-х годов, где хорошо виден рост донорских сетей и групп по интересам, Габриэлла Родригес, глава Сети эффективного жертвования, говорит: «Тогда никто не понимал этого, но это было рождение тренда, который во многом изменил организованную благотворительность».

Постоянный рост сетей или организаций, к которым могли присоединиться доноры, чтобы встретить коллег со схожими интересами, уже стал тенденцией, которую невозможно было не замечать. Это вылилось в создание улучшенных технологий по поддержке сетей, открытая информация об НКО и донорах позволяла людям искать совпадение интересов в более общих вопросах (например, интерес к развитию видео и электронных средств информации), и совпадения в более специфических вопросах (например, развитие средств информации определенных форм, форматов, долготы, освещающих конкретные темы).

Множество активных доноров работали в секторе над разнообразными темами, и новые технологии, позволяющие связывать людей и вычленять потенциальных партнеров, стали поистине даром небес; благодаря им маленькие группы доноров, имеющие схожие интересы и устремления, получили возможность находить друг

друга в этом огромном сложном пространстве. Сетевые ресурсы «со-доноров» были построены по модели некогда популярного сетевого явления Friendster<sup>2</sup>, при помощи которого люди находили друг друга через сети своих знакомых, связанные перекрестными ссылками. Менеджеры программ фондов использовали эти сетевые ресурсы со-доноров, чтобы более точно выстраивать свою грантовую политику, понимая, что все они подвергаются повышенному вниманию со стороны прессы и должны постоянно доказывать, что их пожертвования не дублируют друг друга и не расходуются впустую.

Кроме того, в поисках новых ниш, доноры способствовали тому, чтобы существующие НКО открывали новые программы, которые можно было бы поддержаны совместно с партнерами из сетей со-доноров. С увеличением числа доноров, ежегодно приходящих в сектор, число донорских групп, стремящихся лучше вести дела, также продолжало расти. Невозможно было отрицать, что многие благотворители были довольны тем, как распределялись их пожертвования – они могли получить именно то, чего хотели и легко связаться с другими благотворителями. Однако, появилось ощущение, что то, что хорошо для благотворительных организаций, не всегда также эффективно способствовало решению проблем в целом.

<sup>2</sup> Российский аналог – Мой круг

Родригес говорит о том, что все большее число людей изучает тенденции в благотворительности и замечает: «Сейчас кажется, что нам удалось одержать множество маленьких побед в том, как американцам удается справляться с волнующими их проблемами. Но меня не оставляет вопрос о том, а где же большие победы? Действительно ли то, что хорошо для каждого из нас, также хорошо для всех нас вместе?»

- Существует ли возможность для доноров и НКО выполнять работу, соответствующую их опыту и интересам, и при этом не дробить усилия сектора на части и не снижать социальный эффект? Как можно было бы сохранить баланс между желанием благотворителей заниматься четко очерченными вопросами и пониманием

того, что сложные проблемы требуют общих усилий?

- Что произойдет, если этот сценарий воплотится в жизни в мире, где уже существует описанная в предыдущем сценарии поисковая система Givingoogle? Изменит ли динамику этого сценария возможность изучать большие объемы информации и использовать другие возможности для обучения, или доноры все равно будут стремиться к дефрагментации?
- Считаете ли вы, что благотворители неизбежно будут стремиться к такому «сегментированию рынка» благодаря огромному выбору доступных им возможностей? Или могут появиться другие обстоятельства, которые перевесят желание иметь выбор?

## Новые силы влияния

### СЦЕНАРИЙ

Казалось, Джим Томпсон удивился вопросу. «Хорошую ли зарплату я получаю за то, что просто занимаюсь благотворительностью? Я не знаю», - ответил он журналисту, собираясь с мыслями. – «Я управляю портфелем, через который на решение проблем за рубежом идет больше денег, чем есть в бюджетах некоторых стран. То, что это портфель благотворительных средств не означает, что на мне лежит меньшая ответственность, чем на моих коллегах, управляющих инвестиционными фондами. Скорее даже большая», - подчеркнул он. – «Инвесторы, которые вложили средства в этот портфель, поручили мне контролировать их использование. Они ежегодно оценивают качество моей работы, и я знаю, и они знают, что они могут найти мне замену, если будут не довольны моей работой. Но сейчас они очень удовлетворены тем, как эффективно мы инвестируем средства в повышение экологической устойчивости, здравоохранение, экономическое развитие в других странах. В США просто не было бы невозможно получить такой высокой

эффективности по соотношению «затраты – результат».

Больше Томпсону подобных вопросов практически не задавали, но его просто возмущают предположения о том, что управление благотворительными инвестициями требует меньшего уровня знаний и навыков и не заслуживает такой же компенсации, как управление коммерческими предприятиями.

Очевидно, журналист из Нью-Йоркского отделения газеты «*Бангалуру сегодня*», не слышал раньше о благотворительных инвестиционных фондах (БИФах), которые стали расти и развиваться после изменений в налоговом законодательстве США 2009 года, в котором было предусмотрено все, кроме системы стимулирования создания новых фондов. Успех, которого достигли пионеры софинансирования, такие организации, как «Экьюмен», «Нью Профит», «Глобальный фонд для женщин» и «Глобальный фонд экологических грантов», создал предпосылки для целого движения, которое возглавили передовые доноры,

стремящиеся объединять усилия и работать вместе.

Интерес «*Бангалуру сегодня*» к теме вполне закономерен, поскольку среди инвесторов БИФов сегодня большое число индийских миллионеров, чьи технологические достижения и международные интересы помогли сформировать этот сектор благотворительности. Растущее число состоятельных людей из разных стран и традиций способствовало развитию «рынков пожертвований» в Интернете, где люди с похожими интересами могут встречаться и объединять свои ресурсы. Благодаря удачному сочетанию бума новых технологий, эффективного маркетинга, развития инфраструктуры глобальных социальных связей и усиливающейся прозрачности для доноров, БИФы развивались фантастически быстро, вовлекая даже владельцев малых ресурсов и небольшие фонды в крупные донорские группы. БИФы росли и становились все более популярными, еще больше игроков стремились к ним присоединиться, и в результате уровень их влияния вырос довольно быстро.

Этот бурный рост, в свою очередь, делал более знаменитыми таких людей, как Джим Томпсон. «*Бангалуру сегодня*» встретила после того, как по Международной Сети ВВС показали серию фильмов «Сто лет с ВВС» о глобальных новшествах, который принес прошлый век, где Томпсон был одним из героев. В фильме шла речь о том, что БИФы оказывают огромное влияние на улучшение положения дел в мире, где миллиарды людей все еще живут за чертой бедности. В фильме также говорилось, что за последние 15 лет Томпсон (вместе с сотнями своих коллег) существенным образом повлияли на международную благотворительность.

Частные доноры видели, куда направляются их средства и чувствовали, что их небольшие пожертвования приумножались благодаря тому, что они были объединены в портфели. С развитием

этой идеи, у доноров появилось больше возможностей и гибкости в достижении их целей. Быстрое развитие донорства на глобальном уровне в сочетании с тем, что воспринималось донорами как высокая степень профессионализма, оказалось очень успешным.

Можно ли считать, что Томпсон получал слишком большую компенсацию за работу в благотворительном секторе? Возможно, если бы благотворительный сектор оставался таким, как десятилетия назад. Однако, на самом деле эта работа стала еще более сложной, требующей финансовых знаний, дипломатических умений и тонкого политического чутья. Более того, качество работы таких людей можно было оценивать ежедневно. Такая мотивация, как удовольствие от очень результативной работы, уже не может быть единственным стимулом для привлечения таких профессионалов; оплата их труда должна быть конкурентной с зарплатами за самые привлекательные профессиональные позиции на планете.

- В какие сферы благотворительной или некоммерческой деятельности было бы наиболее оптимально вкладывать средства через благотворительные инвестиционные фонды, о которых идет речь в этом сценарии? Существуют ли сферы социальной работы, которые бы в большей или меньшей степени выиграли от использования такой модели передачи благотворительных пожертвований?
- В этом сценарии, кто стал бы финансировать местные проблемы, социальные потребности на местах, и как?
- Считаете ли Вы, что известность и регулярные отчеты о качестве работы Томпсона, могли бы сделать более популярной работу над простыми, понятными проблемами, имеющими краткосрочный эффект?

# Чем будет призвана заниматься благотворительность?

Никто не может предсказать будущее, и никто не знает этого лучше тех из нас, кто помогает организациям подготовиться к нему. Международная бизнес сеть работает с организациями по всему миру, определяя долгосрочные результаты текущих тенденций, прежде всего, конечно, в бизнесе, а также, среди прочих, в окружающей среде, демографии, технологических изменениях, политических течениях. Основываясь на этой работе, мы можем видеть новые внешние трудности, которые появятся в ближайшие десятилетия, заставляя благотворителей тестировать правильность своих стратегий или создавая новые потребности, с которыми донорам нужно будет работать.

Тенденции внешнего мира изменяют сам мир благотворительности. Но эти тенденции также заставят по-новому взглянуть на благотворительную деятельность, потому что они создадут новые проблемы и возможности, которые потребуют участия сектора. Например:

***Когда историки будут смотреть на нас из XXII века, они будут ценить нашу работу не за продуктивность и эффективность, а за мужество в противостоянии главным, эпохальным трудностям наших дней.***

*Джеймс Аллен Смит,  
Главный советник президента,  
Траст Пола Гетти*

- Люди, родившиеся в период демографического взрыва, сейчас уходят на пенсию. Старея, они будут оказывать влияние на многие вещи: от запросов на услуги социальных служб и организаций здравоохранения, до формирования пула волонтеров для НКО.
- Уровень заболеваемости СПИДом в США быстро растет среди бедного афро- и латиноамериканского населения, поэтому лет через десять система здравоохранения для бедных должна будет измениться; это тенденция также скажется на экономическом развитии местных сообществ и усложнит работу по борьбе с бездомностью.
- Технологии коммуникации и распространения информации создают совершенно новые возможности для информирования и организации людей. Количество каналов информации будет продолжать расти, увеличится вероятность появления узкоспециализированных услуг, и консолидация, возможно, продолжится. Это изменит благотворительную работу в тех сферах, где необходимо распространять информацию, работать с аудиториями, мобилизовывать людей, то есть практически – во всех.
- Начиная приблизительно с 2010 года около 6.5 миллионов заключенных в США, попавших в тюрьму в 1980-х и отбывающих сроки от 25-ти лет и более, начнут освобождаться. Все они – люди среднего возраста, лишённые многих возможностей. Многие из них плохо образованы, и большинство не имеют права на получение социальных льгот.
- Что касается международного аспекта, в Африке СПИД убивает миллионы взрослых, оставляя огромное число сирот (свыше 14 миллионов детей, и эта цифра растёт) на одном из самых бедных континентов. СПИД также распространяется в России, Индии и Китае – странах с большим населением, где едва начали бороться с угрозой, которую представляет эта инфекция.
- Разрыв между богатыми и бедными странами продолжает расти, и международные программы экономического развития должны будут это учитывать. Как отметил Хуан Энрикез из Гарварда, рост экономики, основанной на знании, усугубляет эту вечную проблему. К началу XXI века человек, работающий в одной из самых богатых стран примерно в 390 раз состоятельнее человека, работающего в одной из самых бедных стран. В 1750 году соотношение было пять к одному.

Эти долговременные тенденции будут влиять на благотворительность и ее роль непредсказуемым образом. В зависимости от сферы ваших интересов, как благотворителя, они могут влиять на проблемы, которые вас волнуют, на организации, которые вы поддерживаете, и на стратегии, которые вы используете.

Некоторые потенциальные возможности вполне реальны, и они уже у порога. Они не так очевидны, как демографические изменения, которые уже идут полным ходом, но, по мнению грамотных экспертов, они станут реальностью уже в ближайшие десятилетия. Как будет строиться стратегия вашей благотворительной деятельности, если:

- Люди в большинстве своем будут жить до ста лет? Учитывая недавние открытия в медицине, генетике и биотехнологиях, выдающиеся достижения в увеличении продолжительности жизни, достигнутые за последние 50 лет, можно предположить, что в следующем поколении мы получим беспрецедентную ситуацию: люди будут сохранять здоровье и способность вести продуктивную жизнь до 100 лет и более. Если это произойдет, должны будут измениться программы оказания социальных услуг, образование, профессиональное обучение, здравоохранение и другие сферы.
- Появится новая смертельная эпидемия? Что если в мире, где люди так тесно связаны друг с другом, в эпоху, когда международные системы здравоохранения пока так и не справились со СПИДом, появится новое для науки заболевание, которое выявить труднее, чем атипичную пневмонию?
- Быстро меняющаяся расовая и этническая карта США изменит внутреннюю политику гораздо быстрее, чем можно было бы ожидать?
- Глобальное потепление приведет к неожиданным и кардинальным климатическим изменениям? Геологические исследования доказывают, что в прошлом значительные климатические изменения могли происходить в течение десяти лет, если существовали подходящие условия.
- Появятся удивительные новые модели миграции? Например, образованные китайцы начнут возвращаться в Китай?
- Частота террористических актов в США и других западных странах возрастет?
- Появятся и будут широко использоваться во всем мире источники энергии, не загрязняющие окружающую среду?

Все эти тенденции вполне вероятны, и потому стоит обратить на них внимание. И хотя не все они повлияют на то, как благотворители будут работать над важными для них проблемами, каждая из них – пример того, как внешние события, контролировать которые невозможно, могут изменить условия вашей благотворительной работы.

И хотя никто не может вам сказать, *что именно* случится, вы можете развивать в себе способность предвидеть, *что могло бы* случиться, особенно, если ваша благотворительная работа ориентирована на долговременные результаты и вы хотите достичь устойчивых изменений. Многие бизнес организации занимаются этим постоянно, рассматривая это как часть работы по стратегическому планированию.

Для начала мы посоветовали бы вам почитать больше литературы и посмотреть ресурсы, с которыми вы в своей ежедневной практике не работаете. На следующей странице вы найдете несколько источников, которые очень нравятся нам: они помогут вам понять, какие факторы влияют на формирование будущего, и какие инструменты вы можете использовать, чтобы подготовиться к нему.



- **Эникес Х. Ловушки будущего: Как генетика и другие силы меняют вашу жизнь, работу, здоровье и благосостояние.** (As the Future Catches You: How Genomics & Other Forces Are Changing Your Life, Work, Health & Wealth, by Juan Enriquez), Crown Business, 2000. Проницательный и доступно изложенный взгляд на то, как будет развиваться технический прогресс и как он может повлиять на социально-экономические условия.
- **Медоус Д. Малыш-цыпленок, Кассандра и настоящий волк: множество способов размышлять о будущем.** ("Chicken Little, Cassandra, and the Real Wolf: So Many Ways to Think About the Future," by Donella Meadows), *Whole Earth Review*, Spring 1999. Можно посмотреть на сайте: [www.wholeearthmag.com](http://www.wholeearthmag.com). Обзор плюсов и минусов различных подходов к размышлению о будущем.
- **Исследование будущего, под редакцией Майкла Мариен.** (Future Survey, edited by Michael Marien). Бесценный информационный бюллетень, опубликованный World Future Society, резюмирующий множество книг, отчетов, статей, которые были написаны, чтобы помочь читателю понять важные тенденции, существенным образом определяющие будущее. Чтобы заказать, звоните по телефону: (301) 656-8274 или посмотрите на сайте: [www.wfs.org/fsurv.htm](http://www.wfs.org/fsurv.htm).
- **Ричард Д.Ф. 20 глобальных проблем, 20 лет на их решение.** (*High Noon: 20 Global Problems, 20 Years to Solve Them*, by J.F. Rischard) Basic Books, 2002. Обзор того, что Ричард считает 20-ю наиболее серьезными глобальными проблемами, а также предложения о том, как над ними работать. Если вы хотите поддерживать наиболее важные международные темы в течение жизни, этот источник даст вам пищу для размышлений.
- **Шварц, П. Неизбежные неожиданности: как думать стратегически в период перемен.** (*Inevitable Surprises: Thinking Ahead in a Time of Turbulence*, by Peter Schwartz) Gotham Books, 2003. Обзор текущих тенденций и будущих возможностей, которые, по мнению Шварца, станут источником «неизбежных неожиданностей» - нарушения последовательности событий, неожиданные для людей, имеющих подобный опыт, но уже заложенные в тенденции, которые можно наблюдать сегодня.
- **Дракер П. Посткапиталистическое общество.** (Post-Capitalist Society, by Peter Drucker), Harper Business, 1993. Все еще актуальный обзор о появлении нового типа общества – общества знания, что меняет каждый аспект нашей жизни. Дракер рассматривает такие явления, как гражданство, организации, правительства, школы и социальный сектор.
- **Сиарс Д. и Фултон К. Что если? Искусство сценарного мышления для НКО.** (What If? The Art of Scenario Thinking for Nonprofits, by Diana Scarce and Katherine Fulton), Global Business Network, 2004. Можно посмотреть на сайте: [www.gbn.com/whatif](http://www.gbn.com/whatif). Руководство для тех, кто хочет развивать новые идеи, создавать лучшие стратегии и улучшить свои знания о вопросах, которые их интересуют больше всего.
- **Келли И. Что дальше: анализируя новые возможности для бизнеса.** (What's Next: Exploring the New Terrain for Business, by Eamonn Kelly, et al.), Perseus Publishing, 2002. Выдержки из 50 интервью, проведенных Global Business Network по ряду вопросов, таких как геополитика и управление, культура и общество, наука и технология, окружающая среда и устойчивость, которые будут формировать реальность в последующие десятилетия. Обсуждаемые темы будут интересны любым организациям, которые хотят предвидеть, а не просто реагировать на случившееся.