

Сетевое
взаимодействие
в филантропии:
создание ценности,
усиление голоса
сектора
и объединение
усилий

УДК 177.72+364.07
ББК 60.561.7
Б 60

Бикмен, Филиз

Б 60 Сетевое взаимодействие в филантропии: создание ценности, усиление голоса сектора и объединение усилий; пер. с англ. Д. Шабельникова. — М.: ДПК Пресс, 2020. — 74 с. — ISBN 978-5-9908577-8-0

Руководство «Сетевое взаимодействие в филантропии: создание ценности, усиление голоса сектора и объединение усилий» сочетает в себе теоретические подходы и практические рекомендации сетевым организациям в сфере филантропии, разработанные при участии ведущих мировых экспертов. Автор исследует вопросы, связанные с ценностью профессиональных ассоциаций и сетей для их участников, их ролью в стратегическом развитии филантропии и особенностями управления коллективными инициативами разного уровня.

Руководство адресовано представителям различных профессиональных ассоциаций, сетей, платформ, сообществ как в сфере филантропии, так и за ее пределами, а также может быть полезно студентам гуманитарных специальностей и преподавателям высших учебных заведений.

УДК 177.72+364.07
ББК 60.561.7

© Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS), 2020

© Благотворительный фонд Владимира Потанина, 2020

© Xouse Studio, художественное оформление, 2020

ISBN 978-5-9908577-8-0

© Издательство «ДПК Пресс», макет, 2020

WINGS: Worldwide Initiatives for Grantmaker Support

Всемирная ассоциация поддержки грантодающих организаций (WINGS) — это сеть, объединяющая 150 филантропических ассоциаций, сетей, академических учреждений, инфраструктурных организаций и доноров в 50 странах мира, целью которых является укрепление, развитие и обеспечение ведущей роли филантропии и социальных инвестиций.

Мы благодарны за помощь в распространении этого руководства Объединенному форуму филантропии (United Philanthropy Forum), Ассоциации доноров и фондов в Европе (DAFNE) и Благотворительному фонду Владимира Потанина.

Автор:

Филиз Бикмен (Constellations for Change)

Руководитель проекта:

Бенджамин Беллеги

Координатор:

Сара Браун-Кампелло

Редактор:

Эндрю Милнер (Alliance Magazine)

Дизайн:

House Studio

Перевод на русский язык:

Дмитрий Шабельников

Редактор издания на русском языке:

Дарико Цулая

Выпускающий редактор:

Роман Склоцкий

Оглавление

Предисловие к русскому изданию	4
Вступительная статья	6
Краткое содержание	8
Введение	10

01 Создание и предъявление ценности

Резюме	16
Ценность — это процесс, а не конечная цель	17
Как вовлечь стейкхолдеров?	18
Создание ценности	19
Дизайн услуг, учитывающих потребности: технологии для вовлечения	20
Развитие сектора: знания и практики	22
Решения, основанные на данных, — для членов сетей и всего сектора	24
Данные для сектора	27
Предъявление ценности	28
Донесение ценностного предложения	29
Как измерять ценность программ и услуг: «Модель 4С»	31

02 Усиление голоса сектора

Резюме	34
Защита и продвижение интересов	35
Шесть шагов	36
Часто встречающиеся сложности	39
Идейное лидерство	39
Кто такой «идейный лидер»?	40
Приоритеты, подход и ресурсы	41

03 Объединение усилий

Резюме	44
Ландшафт филантропического сектора	45
Анализ среды	46
Мэппинг	47
Укрепление связей в сетях	48
Функции и практические подходы	49
Объединение усилий	50
Базовый, умеренный и комплексный уровни	51

Заключение	56
Ресурсы	58
Карта членов WINGS: сети и ассоциации	62
Приложения	64
Источники	70

Предисловие к русскому изданию

Уважаемые коллеги!

Мы рады представить вашему вниманию руководство «Сетевое взаимодействие в филантропии: создание ценности, усиление голоса сектора и объединение усилий», подготовленное Всемирной ассоциацией поддержки грантодающих организаций (WINGS) и переведенное по заказу Центра развития филантропии Благотворительного фонда Владимира Потанина на русский язык.

Объединение усилий и коллективные действия традиционно считаются положительными признаками развития конкретной отрасли и общества в целом. Особенно заметной их ценность может быть в сложные, кризисные периоды. Однако всегда ли это является неоспоримым благом? Как можно организовать такую объединяющую деятельность максимально эффективно? Какие подводные камни ожидают тех, кто берет на себя лидирующую роль в этом процессе?

В настоящем руководстве рассматриваются особенности функционирования сетевых поддерживающих организаций в сфере филантропии. К ним относятся ассоциации, зонтичные организации, сети, форумы и даже неформальные профессиональные сообщества, которые объединяют игроков сектора по определенным признакам на постоянной основе либо под конкретную задачу. Какую роль они играют или могут

играть в развитии филантропии? Как найти баланс между интересами участников конкретной сети и интересами сектора в целом? Что является результатом деятельности таких организаций и какие подходы к его измерению существуют? Размышляя над этими вопросами, автор предлагает читателям интересную комбинацию теоретических моделей и практических рекомендаций, признавая, впрочем, что универсальных рецептов не существует.

В России тоже существуют профессиональные ассоциации и сообщества, направленные на развитие национального некоммерческого сектора и экосистемы поддержки филантропии. Они создавались в разных условиях, под разные задачи и функционируют в разной степени эффективно. Многие известные коллективные инициативы возникали как реакция на общую угрозу для сектора/его части или в ответ на катастрофы и бедствия. Надо признать, что очень часто они действительно были результативны. Но в какой степени позиция таких сетевых организаций и коллективных инициатив является проактивной, визионерской, создают ли они новые смыслы? Возможно, это руководство подтолкнет российские ассоциации, сообщества, объединения НКО к стратегическим размышлениям о том, как можно качественно изменить ситуацию в интересах своих членов, некоммерческого сектора и общества в целом.

Центр развития филантропии



Вступительная статья

Кто сказал, что net-working — это not-working?

Немногим формам организаций и деятельности для успеха требуется столько продуманных, трудоемких, настойчивых, гибких и обеспеченных ресурсами усилий, как сетям. Наградой им служат устойчивость, результативность, доверие и эффективность — но создавать сети и управлять ими крайне непросто. Субъекты филантропии, будь то фонды, состоятельные люди¹, семьи, частные доноры, сообщества или корпорации, не всегда естественным образом осознают свою принадлежность к определенному сектору. Сети и другие инфраструктурные организации представляют собой отражение самосознания этого сектора — и выступают ускорителем его развития.

Сетевые организации, создаваемые в области филантропии², существуют в различных формах и в рамках самого широкого спектра форм и функций: они могут быть созданы по географическому или тематическому принципу, объединять определенные типы частных доноров, быть основанными на членстве или неформальными, предоставлять технические консультации, помощь в адвокации, практическую информацию и так далее. Объединяет все эти сети то, что они создают возможности для интенсивного общения, коллективных действий и рефлексии. Для WINGS как глобальной сети филантропических сетей размышления об их природе и результатах их деятельности составляют основу основ. Мы были созданы 20 лет назад группой донорских объединений из разных стран мира, которые поняли, что им нужна площадка для обмена знаниями и сотрудничества на глобальном уровне.

Два первых донорских объединения появились вскоре после Второй мировой войны — одна в Германии в 1948 году, а вторая в США в 1949-м. Возможно, это кое-что говорит о том, почему создание сетевых организаций и налаживание связей между теми, кто стремится построить более мирное и справедливое

общество, — это важнейший первый шаг на пути к тому обществу, о котором мы мечтаем.

Конечно, сети — это не самоцель, и у нас не было бы никаких причин ими восхищаться, если бы не то, чего они позволяют достичь субъектам филантропии. То же относится и к самой филантропии, ценность которой нужно измерять исключительно в связи с теми позитивными изменениями в обществе, которые она поддерживает. Помня об этом, мы решили издать этот текст — наполовину практическое пособие, а наполовину углубленный анализ.

Зачем нужен этот текст и почему именно сейчас?

Благодаря своим наблюдениям и исследованиям сектора мы знаем, какую стратегическую ценность и какое влияние обеспечивают сетевые организации. Тем не менее ресурсов, которые могли бы помочь им достичь максимального результата, немного. Мы также знаем о стоящих перед ними сложных вопросах. Первый из них — зачем и для кого мы существуем? Представляем ли мы все разнообразие сектора? Как оставаться востребованными в быстро меняющемся мире? Как нам эффективно защитить своих сторонников и весь сектор во враждебном политическом контексте? Руководствуемся ли мы ясно сформулированными ценностями? Стремимся ли мы к максимальному позитивному результату путем осуществления своей миссии — или лишь к благополучию своих организаций?

Текущее положение дел требует от нас четких ответов на эти вопросы. Повсюду растет волна критики и скептицизма по отношению к благотворительному сектору — как с левого, так и с правого фланга политического спектра. С одной стороны, популярен сюжет о потенциально работающем против национальных интересов секторе, а с другой — слышны идущие из самого сектора требования большей

подотчетности и прозрачности, особенно когда речь идет о «большой филантропии».

Хотя каждый отдельный фонд и донор обязан отвечать на эти вызовы и при необходимости видоизменять собственные практики, никакая организация по отдельности не способна дать ответ и сохранить способность сектора вносить вклад в общее благо. Это могут делать именно сети — как благодаря функции посредника, так и благодаря своей легитимности.

Давайте сменим оптику и посмотрим на объединение усилий в секторе. Становится все более очевидно, что долгосрочный и масштабируемый результат может быть достигнут только с помощью сложных, адаптирующихся и основанных на сотрудничестве процессов. Предоставляя площадку, инструменты и связи для обмена опытом и иногда для коллективных действий, сети позволяют преодолеть изоляцию и создать архитектуру для сотрудничества как в рамках сектора, так и, возможно, с другими акторами. Если говорить в общем, они помогают повысить эффективность сектора, предоставляя помощь в координации, информационную поддержку, практические инструменты и услуги.

Несмотря на стратегическое значение сетей и их способность придавать импульс развитию всего сектора, в большинстве стран отсутствуют национальные объединения или иные формы коллективной организации. По данным доклада WINGS «Инфраструктура в фокусе: новый глобальный обзор поддерживающих организаций в филантропии», 80% расходов на деятельность организаций, оказывающих поддержку филантропии, приходится на Северную Америку. Но сектор развивается, и можно отметить наличие серьезного потенциала для создания новых и укрепления уже существующих сетей, в том числе посредством увеличения финансирования на национальном уровне.

За последние годы фонды из таких стран, как Перу, Гаити и Чили, и из таких регионов, как Западная Африка, обращались к WINGS за поддержкой и консультациями относительно создания и функционирования ассоциаций и сетей.

Параллельно меняется и сама инфраструктура — появляются новые игроки, что иногда приводит к перенасыщению сектора конкурирующими сетями. Даже там, где сектор существует дольше, мы наблюдаем недостаточную устойчивость организаций и ненужную конкуренцию. Новое поколение доноров приносит новые, иногда менее институционализированные подходы к филантропии. В сочетании со сложным политическим контекстом, упомянутым выше, это диктует сетям и ассоциациям необходимость реагировать на стремительные перемены, иногда даже изобретая себя заново.

В эту эпоху больших возможностей и серьезных угроз нам показалось нужным инициировать в нашем сообществе коллективную рефлексию о филантропических сетях. Цель этой публикации — не в том, чтобы дать заранее составленные рецепты и готовые ответы. Мы надеемся, что она поможет сформулировать актуальные вопросы и что коллективный разум сети WINGS позволит нам подумать — открыто и совместно — о том, как помочь нашим организациям и дальше достигать значимых результатов в стремительно меняющейся среде.

В заключение, возможно, имеет смысл подвергнуть сомнению наше собственное предположение, выдвинутое выше. Что если сети — это не только средство для построения той филантропии, которую мы хотели бы иметь, но и ее неотъемлемая часть? Не может ли быть частью решения проблемы сам благотворительный сектор, построенный на сетевом взаимодействии, на доверии, на сотрудничестве? И равным образом: что, если сама филантропия — не только средство? Не стоит ли нам прилагать усилия к построению филантропических обществ, в основе которых лежат благотворительность на всех уровнях, взаимопомощь, солидарность, доверие, самостоятельность и активная жизненная позиция? Обладая ценностью, голосом и способностью объединять усилия, филантропические сети способны нам в этом помочь.

Бенджамин Беллеги
Исполнительный директор WINGS

Краткое содержание

«Создание и предъявление ценности», «Усиление голоса сектора», «Объединение усилий» — это названия разделов руководства, подготовленного Всемирной ассоциацией поддержки грантодающих организаций (WINGS) для организаций сферы филантропии и их сетевых объединений.

Филантропические сетевые организации, их руководители, члены и доноры стремятся построить будущее, в котором общие ценности, голос сектора и объединенный эффект находили бы отражение в их деятельности как ключевые элементы. Как сети могут сформулировать и воплотить в жизнь новые ценностные предложения и усилить голос своих членов, одновременно удовлетворяя их потребности и влияя на развитие всего сектора? Какую роль в повышении ценности филантропии играют решения, основанные на технологиях и данных? Какие стратегии продвижения общих интересов и принципы идейного лидерства могут помочь филантропии быть услышанной? Как сетевые объединения могут выводить своих членов за рамки влияния отдельных организаций на уровень коллективного воздействия сектора в целом?

В наши дни филантропия функционирует в стремительно меняющейся среде: проблемы усложняются, становятся глобальными и требуют немедленных решений. Одновременно растет признание необходимости коллективных, а не индивидуальных действий, направленных на решение этих проблем; вариативность подходов к предоставлению социальных благ умножается, а границы между ними размываются (уже говорят о целом спектре новых подходов, помимо филантропии и социального инвестирования); технологии произвели революцию в предоставлении доступа к информации; наконец, роль филантропии вызывает все больше вопросов по мере того, как государства по всему миру стремятся ограничить активность гражданского общества.

Эти вызовы требуют, чтобы поддерживающие организации в сфере филантропии вновь доказали свою

состоятельность с точки зрения создаваемой ценности, усиления голоса сектора и объединения усилий.

Стоит отметить, что некоторые из перечисленных тенденций могут стать преимуществами, а не только вызовами — например, разнообразные благоприятные возможности для более эффективной реализации поддерживаемыми организациями своих функций создают технологии. Для деятельности таких организаций ключевое значение имеет контекст. И это одна из причин разнообразия их форм и функций. Другая причина — почти повсеместный рост сектора, приводящий к появлению разных типов поддерживающих организаций, удовлетворяющих самые разные потребности как институциональных, так и частных субъектов филантропии.

Несмотря на разнообразие, у этих организаций есть две общие черты: все они развивают и продвигают практики филантропии и создают более благоприятную среду для применения этих практик. Вопрос о создании ценности часто формулируют как дилемму: должны ли поддерживающие организации в сфере филантропии помогать своим отдельным членам или сектору в целом? Однако на самом деле это противопоставление ложное: поддержка ими своих членов или клиентов в конечном счете является благом для всего сектора.

Говоря о создании и предъявлении ценности, важно помнить о целом ряде факторов: для любых изменений, которых может потребовать переопределение ценности, необходимы время, ресурсы и консультации со стейкхолдерами; для создания новой ценности участники экосистемы поддержки филантропии должны использовать преимущества технологий, но при этом стараться не забывать о духе сообщества и чувстве принадлежности как основе любых сетевых организаций, поддерживающей их целостность; оценка и предъявление результатов, основанные на надежных данных, также необходимы для создания и демонстрации ценности.

Есть два основных способа, которыми поддерживающие организации предоставляют сектору возможность быть услышанным или усиливают его голос, — это защита его интересов³ (продвижение требований и преимуществ сектора вовне) и идейное лидерство (стимулирование развития филантропии изнутри). Обеспечение более благоприятной среды для сектора — одна из самых значимых функций поддерживающих организаций. Важно, чтобы это понимали их члены и сторонники. Не менее важно и то, что защита интересов сектора может приводить к критическим оценкам государственной политики и даже к конфронтации с государством, что, в свою очередь, может вызывать дискомфорт у отдельных организаций. Поэтому важно заранее договариваться о том, когда и какие меры по продвижению интересов будут предприниматься и как далеко они могут зайти. Даже неудачные усилия по защите интересов сектора нельзя считать напрасной тратой времени. Они помогают поддерживающим сетевым организациям и их членам определить и уточнить свои позиции.

Отношение к идейному лидерству тоже, скорее всего, будет неоднозначным: кому-то из членов оно может казаться более, а кому-то — менее полезным. Кто-то может считать, что эта деятельность подменяет собой то, что кажется им главной функцией сети, — обслуживать интересы своих участников.

Поэтому, опять же, важно разъяснять ее смысл членам сети так, чтобы они четко понимали, ради чего затрачены время и другие ресурсы.

Объединение усилий: преимущества сотрудничества для решения все более сложных проблем очевидны. Очевидны и связанные с этим подходами трудности: он требует значительного времени и других ресурсов. К счастью, поддержание связей и создание сообщества составляют саму суть поддерживающих организаций в сфере филантропии, поэтому они изначально склонны к поощрению сотрудничества и участию в нем.

С этой целью они могут, например, заказать или самостоятельно провести анализ среды (состояние определенной сферы деятельности) и мэппинг-исследование (анализ акторов в конкретной сфере): оба метода помогут увидеть, где и как поддерживающие организации и их члены могут сотрудничать на взаимовыгодной основе. Они могут более сознательно подходить к формированию и укреплению связей между своими членами со схожими представлениями. Наконец, могут стать платформой для небольших групп по интересам.

В руководстве WINGS содержатся концептуальные рамки, модели и практические рекомендации, которые могут быть полезны любой филантропической сети для подготовки к следующему десятилетию.

Введение

Взгляд издалека позволяет смотреть шире. Группа специалистов по поддержке филантропии, собравшихся вместе на высоте около тысячи метров над уровнем моря, получила задание визуализировать ключевые факторы успеха для филантропических сетей в будущем. Их ответы можно было разделить на три основных категории:

- создание большей ценности для членов сетей и сектора в целом;
- усиление голоса филантропии;
- создание большего числа возможностей для коллективного результата.

Эта визуализация происходила на конференции, организованной WINGS в апреле 2019 года. В ходе конференции, принимающей стороной которой была Карибская филантропическая сеть, 70 руководителей филантропических сетей и ассоциаций из разных стран мира обсудили будущее таких сетей. Настоящее руководство было подготовлено для сотрудников, доноров и партнеров филантропических сетей и ассоциаций на основе идей и мыслей, высказанных на Ямайке и дополненных с тем, чтобы предложить читателю ряд практических соображений и подходов к построению сетей в будущем.

При подготовке пособия использовалось несколько руководящих принципов. Самый важный из них состоял в том, что в работе организаций, оказывающих поддержку филантропии, ключевое значение имеет контекст.

Это связано с множеством причин: прежде всего на эту работу влияют темы и сферы деятельности, которые финансируются донорами (изменение климата, радикализация, защита прав и свобод граждан, экономическое неравенство и т. д.), политические, социальные и экономические условия работы сетей — в особенности взгляды на филантропию и гражданское общество — и их регулирование, а также создатели и доноры сетей.

Поскольку сети представляют интересы и отражают представления индивидуальных и/или институциональных доноров, являющихся их членами, эти контекстуальные факторы влияют на стратегии и операционные модели сетей. Хотя мы вполне можем говорить об общем наборе функций филантропических сетей и ассоциаций, их структура и подходы к практической деятельности весьма различны. Руководителям сетей в разных странах мира естественным образом присущ широкий разброс мнений о том, как должна осуществляться поддержка ими доноров и филантропии. Должны ли сети быть более проактивными или больше реагировать на нужды сектора? Нужно ли уделять больше внимания самокритике (филантропического сектора) — или сети должны более активно стараться защитить сектор и продвигать более позитивный взгляд? Будут ли сети более полезны, если пойдут дальше одной лишь профессионализации сектора и будут уделять большее внимание проблемам, представляющим для него угрозу? Не слишком ли сети озабочены привлечением новых членов и удовлетворением их интересов, становясь закрытыми клубами? И наоборот: не слишком ли они увлечены развитием сектора и лидерством в нем вместо удовлетворения интересов своих членов?

На эти и другие подобные вопросы есть один ответ: все зависит от ситуации! Те или иные подходы зависят не только от факторов, упомянутых выше, но и от структуры руководства, зрелости сектора в конкретной стране или регионе, а также от человеческих и финансовых ресурсов для создания организаций, способных эффективно выполнять свои функции.

Разнообразие и уникальность, присущие этому особенно нишевому сегменту, сами по себе означают, что он противится применению универсальных подходов. Несмотря на очевидные сходства в целях, видении и миссии таких сетей и ассоциаций и в том, как они функционируют, никакого единственно верного пути не существует. Это, разумеется, превращает подготовку любого пособия, подобного этому, в непростую задачу.

Принципы, положенные в основу этого пособия

- Предоставить полезную информацию для начинающих и опытных профессионалов в секторе, вне зависимости от этапа жизненного цикла их организации.
- Признать, что контекст имеет решающее значение и что единственного правильного пути или направления не существует, но в то же время предложить некоторые соображения относительно точек соприкосновения и общих структур, которые помогли бы сектору иметь общее представление о его ролях и функциях.
- Использовать глобальный масштаб и точку зрения.
- Избегать рецептов; признавать значимость уникальных практик и решений.
- Стремиться к постановке новых вопросов по актуальным для сетей темам, а не предлагать ответы.
- Использовать существующие полезные ресурсы и сочетать практическую информацию с контекстуальными и основанными на опыте соображениями.
- Использовать знания, накопленные различными игроками, такими как:
 - ассоциации некоммерческих организаций,
 - фонды и организации местных сообществ,
 - менеджмент НКО,
 - поддерживающие организации в сфере филантропии.

Три тренда, требующие от филантропических сетей наращивать ценность, усиливать голос сектора и объединять усилия

За последнее десятилетие масштабы актуальных проблем, среди которых изменение климата и миграция, привели к росту филантропического и социального инвестирования и к появлению целого ряда новых акторов и подходов (венчурная филантропия, социальные инвестиции, импакт-инвестиции, социальные облигации и так далее). Мы также наблюдаем размывание границ между этими подходами и их взаимопроникновение, а еще — рождение огромного количества инноваций, призванных преодолеть многочисленные кризисы и поддержать НКО и социальные предприятия в борьбе с ними.

Растет осознание ценности стратегического видения, времени и ресурсов, необходимых для достижения результатов, и партнерств, без которых оно невозможно, — а это, в свою очередь, приводит к большему пониманию ценности сотрудничества. Доноры ожидают от сетей и платформ обмена знаниями и коллективных действий, а не просто информационной и коммуникационной поддержки. Эти две последние функции, когда-то считавшиеся главными преимуществами поддерживающих организаций, стремительно переходят к технологическим платформам, которые создают возможности для оцифровки (доступа к информации) и цифровизации (использования технологий для трансформации основных услуг, например, онлайн-тренинги/семинары). Теперь, когда доступ к информации и практике находится на расстоянии одного клика, доноры хотят получать услуги «индивидуального пошива». С учетом этих трендов филантропические сети все острее осознают необходимость уточнения и прояснения своих уникальных ценностных предложений. В рамках этой темы в нашем пособии подробно рассматриваются такие вопросы, как услуги для членов сети, их мобилизация, развитие механизмов предоставления доступа к знаниям и практикам, а также оценка и предъявление ценности, создаваемой сетью. Еще одна важная тема этого раздела — использование данных и технологий.

Параллельно всей этой активности, расширению и инновационному развитию филантропии при-

существует и противоположный тренд в виде ограничительных режимов правового регулирования в области филантропии и гражданского общества. По данным Международного центра некоммерческого права (International Center for Not-for-Profit Law, ICNL), начиная с 2012 года в 72 странах по всему миру (а особенно в Африке к югу от Сахары) были приняты законодательные нормы, угрожающие возможностям гражданского общества в реализации ключевых гражданских свобод — свободы объединений, выражения мнения и мирных собраний, — не говоря о проблемах, связанных с безопасностью данных. Хотя прямую зависимость тут установить невозможно, интересно отметить, что, по данным WINGS, самое большое количество филантропических сетей за последнее десятилетие было создано тоже в Африке к югу от Сахары. По оценкам организации Freedom House, с 2006 по 2019 год права, связанные с организациями и объединениями, были значительно ограничены в 43 странах, а расширены — только в 16⁴. В докладе организации CIVICUS, опубликованном в ноябре 2018 года, отмечается, что «гражданское общество подвергается серьезным нападкам в 111 странах, то есть почти в шести из 10 стран по всему миру», причем ограничения часто принимают форму нового законодательства о деятельности НКО, мер по борьбе с терроризмом и административных правил⁵. В недавнем докладе Фонда Карнеги отмечается, что «в некоторых случаях благодаря адвокационным усилиям на национальном и международном уровне удалось предотвратить введение репрессивных мер или ограничить их масштабы, но признаков снижения более распространенного тренда, когда государства используют законные или выходящие за рамки законов механизмы для ограничения или уничтожения пространства для гражданского общества, не наблюдается»⁶. Эти ограничения влияют и на работу доноров — как прямо, так и косвенно.

Столкнувшись с этим трендом, руководители и члены филантропических сетей в равной степени призывают заявлять о себе более громко — чтобы вклад филантропии признавался более публично, чтобы их услышали СМИ и политики. После выхода в США привлечших внимание книг, таких как «Деколонизация богатства» и «Победителям достается все», развернувшееся как внутри сектора, так и за его пределами критическое обсуждение бросило вызов традиционным взглядам на филантропию и ее практикам. Эти новые явления требуют от филантропических сетей еще большей активности в выполнении своей ключевой функции — создании благоприятной для сектора среды (в виде законов и других

Общие цели филантропических сетей и ассоциаций

Поддерживать ощущение принадлежности к группе единомышленников с общими профессиональными интересами (имеет особое значение в странах, где число работающих в секторе профессионалов невелико).

Создавать безопасные площадки для новых связей, которые позволяют людям устанавливать доверительные отношения в своем профессиональном сообществе.

Организовывать обмен информацией, идеями и практиками путем очного и виртуального общения (тоже особенно значимо в тех странах, где обучение на практике критически важно, а источников информации о лучших практиках не хватает).

Продвигать идейное лидерство по темам, которые помогают развивать сектор с точки зрения практик и подходов.

Создавать возможности для сотрудничества посредством развития отношений между людьми и организациями, с которыми они могут работать/сотрудничать в будущем, — внутри сектора и с другими секторами⁷.

Повышать публичность, легитимность сектора и доверие к нему путем постоянной информационной деятельности и инициатив, демонстрирующих ценность сектора для общества.

Участвовать в адвокационной деятельности с целью создания более благоприятной среды для доноров с точки зрения законодательства и регулирования.

нормативных актов). Необходимость действовать становится еще более очевидной по мере того, как они начинают: 1) совершенствовать свои технические навыки анализа нормативного регулирования и применения адвокационных стратегий (в чем им помогают WINGS и ICNL), 2) усиливать информацион-

ное сопровождение (например, в виде недавних кампаний типа #LiftUpPhilanthropy и #PhilanthropyWorks) и 3) способствовать более содержательному диалогу внутри сетей и между ними в целях повышения прозрачности и подотчетности, а также улучшения коммуникаций с общественностью относительно их инвестиций, подходов и воздействия. В рамках разговора об усилении голоса наше пособие более детально рассматривает две сферы деятельности, в которых работают сети для дальнейшего развития сектора — защита/продвижение интересов и идейное лидерство.

Наконец, расцвет различных форм организаций, оказывающих поддержку филантропии, привел к лучшему пониманию более широкой экосистемы различных акторов [примеры этой тенденции можно найти в докладе WINGS «Ландшафт мировой филантропии» (Global Landscape of Philanthropy), изданном в 2017 году]. Такие организации (многие из них — сети) создаются по географическому принципу, на основе подхода к финансированию (например, венчурная филантропия, импакт-инвестирование, филантропия местных сообществ) и/или на основе предметной сферы (права человека, гендерное равенство, изменение климата и т. д.).

В результате организации, оказывающие поддержку филантропии, все лучше осознают: информация о том, кто занимается чем, где, как и с кем, имеет первостепенное значение для самосознания экосистемы, в рамках которой они работают. Для более эффективного использования ресурсов — а в инфраструктуре филантропии они и так ограничены — и для создания синергии с другими акторами необходимы исследования, использующие методы анализа среды и мэппинга.

Филантропия очень связана с людьми на эмоциональном уровне. В Азии и на других развивающихся рынках у многих фондов стираются границы между личной и корпоративной филантропией, между филантропией и социальным финансированием. Во многих случаях речь идет о состоянии первого поколения и создаются организации, которые руководствуются видением владельца состояния. AVPN стала всем для всех; мы всегда гибко относились к разным подходам и к тому, что рынок просит нас делать.

— Наина Батра, Азиатская сеть венчурной филантропии (Asia Venture Philanthropy Network)

Мы, сотрудники Narada Foundation, поняли, что результат поддержки инфраструктуры сектора чувствуюется не сразу. Донорам приходится быть терпеливыми — это значит, что они должны быть готовы давать гранты на несколько лет, мириться с отсутствием немедленного возврата инвестиций, не стремиться к быстрой публичности и быть готовыми к неудачам. И хотя финансирование вещь важная, его далеко не достаточно для создания эффективных инфраструктурных организаций. Нам нужно связывать их с другими сетями, знакомить их с другими донорами, укреплять их потенциал и способствовать развитию их корпоративного управления.

— Янни Пенг, Narada Foundation

На протяжении последних нескольких лет наблюдается (хотя и не поддается простой количественной оценке) рост донорских инвестиций в развитие инфраструктуры филантропии — доноры создают и финансируют новые сети и платформы и/или финансируют отдельные исследовательские и адвокационные проекты, мероприятия по обмену опытом и создание платформ для софинансирования. Но вместе с прогрессом возникают и новые вызовы. Один из них состоит в том, что многие участники этих инициатив не имеют опыта работы в этой сфере, а понимание сектора поддержки филантропии со всеми его географическими, организационными и контекстуальными факторами требует времени и инвестиций. Вторая проблема заключается в том, что донорам нужно учитывать, каким образом поддержка ими одной организации может влиять на экосистему поддержки филантропии в целом, и стараться избегать рисков дублирования, «самоизоляции» проектов и создания конкуренции вместо сотрудничества.

В целом как сами поддерживающие организации, так и их доноры начинают осознавать необходимость подхода, основанного на объединении усилий, и понимать, что скоординированная работа или даже работа в партнерстве способна достичь больших результатов, чем работа любой отдельно взятой организации. Об этом сдвиге в сознании свидетельствуют новые исследования и инициативы, принимаемые как инфраструктурными организациями, так и их донорами. В качестве примеров можно назвать деятельность по анализу среды и мэппингу в Индии, Бразилии и других странах, а также недавно опубликованное исследование «Европейская инфраструктура в области филантропии и социальных инвестиций». В нашем пособии освещаются сообщения и практики по трем темам, имеющим отно-

шение к достижению коллективных результатов: понимание отрасли и участников экосистемы, развитие связей в рамках сетей (между их членами) и выработка стратегий для сотрудничества в рамках экосистем и между другими акторами.

Базовая модель для анализа: создание ценности, усиление голоса сектора и объединение усилий

Эта простая модель была разработана как основа для концептуальной структуры нашего пособия, связанной с тремя основными темами: ценность, голос сектора и объединение усилий.

Существует четыре основных измерения, в рамках которых сети часто создают ценность и усиливают голос сектора. Эта деятельность может быть активирована двумя — не взаимоисключающими — способами: удовлетворение потребностей и формирование среды.

Два верхних измерения фокусируются на членах сетей, имея целью укрепить индивидуальный и организационный потенциал и тем самым создавая ценность двумя способами: во-первых, оказывая услуги и помогая членам взаимодействовать друг с другом, а во-вторых, создавая контент и организуя мероприятия по обмену знаниями и лучшими практиками.

Два нижних измерения фокусируются на секторе и помогают усилить его голос, что составляет еще одну важнейшую роль сетей в формировании и укреплении филантропии. Это обычно подразумевает участие в адвокационной деятельности (и во всем, что относится к государственной политике и регулированию) с целью продвижения интересов и защиты сектора, а также продвижение идейного лидерства, которое позволяет формировать концептуальные и практические подходы в сфере филантропии.

В то время как эта модель показывает основные области, в которых филантропические сети и ассоциации создают ценность и усиливают голос, существует целый ряд других видов деятельности, которые могут относиться к одной из этих областей или к пересечению разных областей. Также вполне вероятно, что разные организации могут иметь разный уровень специализации, ресурсов и опыта в разных областях.



Ориентация на совместные усилия — это тот тип мышления, который позволяет увеличить ценность и усилить голос сетей в каждом из этих измерений. Разработанная нами модель помогает понять, что существует целый ряд возможностей для объединения усилий.

Сети могут провести инвентаризацию своих ресурсов, подумав о том, что они способны предложить с учетом своих преимуществ, какие недостатки могут нивелировать и какую пользу извлечь из взаимодействия с другими участниками экосистемы, чтобы повысить свою эффективность и результативность в той или иной области.

Члены сетей могут использовать эту модель, чтобы понять, в какой области им стоит объединить усилия и/или усилить свое взаимодействие с сетью как платформой.

Раздел первый

Создание и предъявление ценности



Создание и предъявление ценности

Резюме

В стремлении быть полезными и создавать ценность для своих членов филантропические сетевые организации занимаются двумя основными типами деятельности: оказание услуг членам сети и вовлечение их в свою работу, что представляет собой более реактивный подход, и создание знаний и практик — более проактивный подход, подразумевающий воздействие на сам сектор. Деятельность с фокусом на членах сети непосредственно влияет на то, как последние воспринимают пользу или ценность, создаваемую сетью/ассоциацией. Она позволяет наращивать ценность на техническом уровне (представленность вопросов, связанных с функционированием фондов/доноров) и формировать сообщество, создавая безопасное пространство для профессиональных контактов и обмена опытом и идеями. Такой тип деятельности также демонстрирует ценность взаимосвязей между ресурсами, деятельностью, результатами и общим создаваемым эффектом. Деятельность по удовлетворению потребностей членов сети может быть непростой, поскольку часто подразумевает затраты (особенно если услуги носят индивидуальный характер), которые с трудом покрываются базовыми членскими взносами и требуют более сложных механизмов оплаты каждой услуги. Как оказывать услуги членам сети без дополнительной платы — распространенная проблема. Ниже на этой странице можно найти краткие соображения и рекомендации относительно определения ценности, создаваемой филантропическими сетями, и ее увеличения.

Ценность — это процесс, а не конечная цель

Организация инклюзивного процесса имеет первостепенное значение для того, чтобы разные стейкхолдеры в организации (и в экосистеме!) получили право участвовать в определении ее ценностей и разработке стратегий для достижения соответствующих целей. На стадии стратегического планирования важно заранее учесть время и ресурсы, необходимые для самого процесса и установления отношений. Важно избежать искушения сломя голову броситься к достижению результатов.

Ценными инструментами для определения создаваемой ценности являются анализ среды и мэппинг, особенно для новых организаций и тех, что работают в сферах, где наблюдаются быстрый рост и изменения. Более подробно об этом — в первой части третьего раздела нашего пособия.

Создание ценности

Чтобы понять, какие решения и услуги могут оказаться полезными для членов сети и сектора в целом, бывает важно оценить, какое влияние на услуги, вовлечение, знания и практики в вашей стране/регионе оказывают технологии.

Среди других форм создания ценности необходимо назвать стремление к балансу между технологичными решениями, с одной стороны, и постоянным вниманием к чувству принадлежности и духу сообщества среди членов сети — с другой; создание возможностей для образования небольших групп и одновременно обеспечение близкой и непрерывной связи между ними. Важно осознать свою роль агрегатора информации, находящего новые способы краудсорсинга знаний и практик среди членов сети.

Данные — важнейший инструмент создания ценности: новые способы поддерживать работу доноров (членов) в целях как увеличения ее результативности, так и развития самого сектора в целом могут оказаться очень полезны, особенно во времена, когда его прозрачность и подотчетность находятся в центре общественного внимания.

Предъявление ценности

Убедительное, уникальное ценностное предложение выгодно отличает любую организацию от остальных. Оно помогает объяснить, каким образом оказываемая организацией поддержка изменит статус-кво, принесет пользу или даст возможности, которые нельзя получить где бы то ни было еще. При этом нужно ответить на четыре ключевых вопроса: кто вы (ценности, цель), кому вы помогаете, как вы помогаете и что вы предлагаете.

Оценка и коммуникации обладают синергетическим потенциалом. Питая друг друга, они создают комбинированный эффект — более сильный, чем простая сумма двух этих направлений деятельности. Когда одно скоординировано с другим, организациям гораздо проще объяснить свою ценность сообществам, которым они помогают и внутри которых они работают.

В процессе оценки и коммуникации нужно держать в голове три уровня анализа: фокус на членах сети, фокус на сети, фокус на секторе. Это может помочь в прояснении вашей цели, вашего подхода и ваших методов при проведении оценок и подготовке информационных материалов.

Ценность — это процесс, а не конечная цель

Многие из читателей этого пособия, вероятно, хотели бы узнать ответ на вопрос: с чего начать при определении того, как и где можно создавать ценность для сетей и их членов? Хотя существуют сотни ресурсов о моделях стратегического планирования для некоммерческих организаций, лучшим подходом будет, наверное, самый простой.

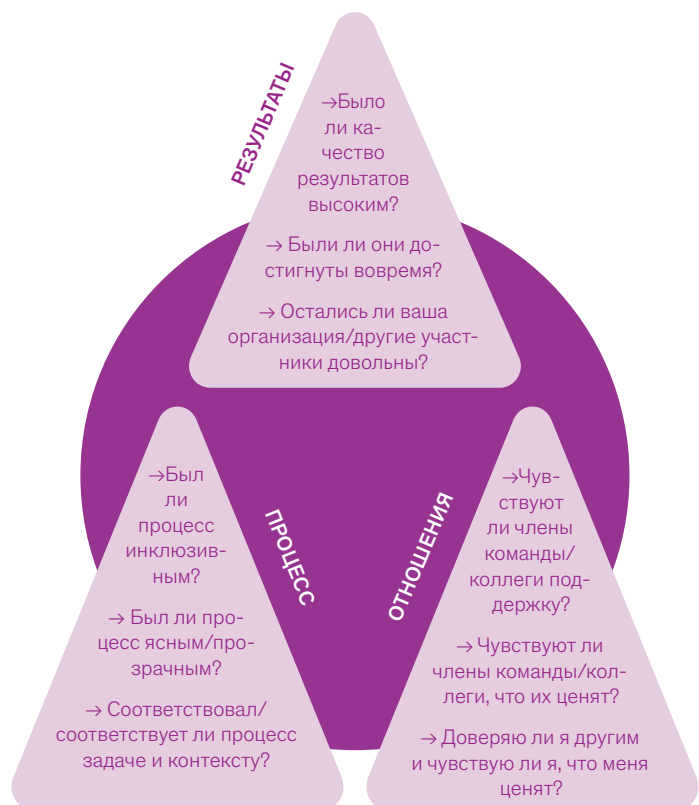
По мнению Института взаимодействия для социальных изменений (Interaction Institute for Social Change), обычно при планировании будущей стратегии и подхода возни-

кают три основных вопроса: где мы сейчас? где мы хотим оказаться? и как мы туда попадем?⁸

Одной из часто встречающихся проблем является стремление поскорее достичь результата, без должного внимания процессу и отношениям. Два этих измерения часто воспринимаются как средства для достижения финальной цели, когда на самом деле они в равной степени определяют сам конечный результат.

Процесс (то, каким образом или в каком духе осуществляется планирование) и учет отношений (качество связей между участниками планирования) составляют основу для получения качественных результатов. Институт взаимодействия для социальных изменений называет это «Треугольником «Результаты — Отношения — Процесс»»⁹. Без этих компонентов сети рискуют потерять именно то, к чему они стремятся, добиваясь вовлеченности своих членов.

Треугольник «Результаты — Отношения — Процесс»



По материалам Института взаимодействия для социальных изменений

Модель перехода к действиям



КЛЮЧЕВЫЕ СТЕЙКХОЛДЕРЫ

Где мы сейчас? Как мы попадем отсюда туда? Где мы хотим оказаться?

По материалам Института взаимодействия для социальных изменений

Как вовлечь стейкхолдеров?

Таким образом, первый шаг при вступлении на путь поиска ответов на стратегические вопросы и планирования — это создание плана планирования. Он должен быть четко определен, проговорен и структурирован так, чтобы он действительно помог организации добраться до запланированного конечного пункта. Это, скорее всего, займет определенное время, о чем стейкхолдеры должны быть поставлены в известность с самого начала. Но время, затраченное на планирование маршрута и следование по нему, позволит достичь именно того конечного пункта, который нужен.

Вне зависимости от того, находится ли организация на стадии идеи, стартапа или перезапуска, процесс стратегизации и планирования в филантропических сетях основан на одних и тех же подходах, хотя сам процесс инклюзивных консультаций может принимать разные формы, включая как минимум один из следующих методов:

- Вовлечение членов и стейкхолдеров сети в дизайн и подготовку процесса стратегического планирования. Это может быть сделано путем создания комитета с участием членов сети, членов ее правления, сотрудников, доноров и других стейкхолдеров по необходимости.
- Для проведения консультаций может использоваться одна или несколько из следующих методик:
 - **Интервью:** с ключевыми членами сети (имеющимися или потенциальными), донорами, партнерами.

- **Анкетирование:** полезно для получения от членов сети больших массивов данных. Этот метод использовался, например, при проведении исследования WINGS «Новый глобальный обзор поддерживающих организаций в филантропии» (New Global Picture of Organizations Serving Philanthropy), когда члены сети отвечали на вопросы о своей основной деятельности, своих проблемах и потребностях.

- **Фокус-группы:** очные или заочные (онлайн) групповые сессии, модерлируемые в идеале силами внешних консультантов таким образом, чтобы получить сведения о потребностях и ожиданиях членов сети. Фокус-группы могут также проводиться с участием других стейкхолдеров.

- **Обсуждение с коллегами из других организаций и донорами:** такое обсуждение может также принимать форму опросов или круглых столов, но учет мнений этих ключевых стейкхолдеров тоже имеет большое значение.

Анкетирование — один из самых популярных методов проведения консультаций; с их помощью можно получить обратную связь от большего количества людей за более короткое время, а квантифицируемость результатов этой методики упрощает их анализ. Однако заставить людей принять участие в таком опросе бывает непросто. Ниже мы приводим некоторые рекомендации по составлению опросов, которые повысят число их участников и дадут вам те данные, которые вы хотите получить¹⁰.

Если это возможно, постарайтесь привлечь к работе внешнего (не являющегося членом сети, членом правления, сотрудником и т. д.) эксперта для подготовки вопросов и анализа ответов, чтобы избежать искажений, когда такие факторы, как организационная культура, авторитет руководства, избранная стратегия или состав команды, влияют на отбор данных и сами данные.

- 1) избегайте искушения формулировать вопросы без четкого понимания того, каким образом будут анализироваться и использоваться ответы (данные);
- 2) объясните, почему вы задаете тот или иной вопрос, и не задавайте в одном вопросе сразу несколько вопросов — это поможет вам получить более четкие ответы;

- 3) используйте комбинацию из закрытых вопросов с несколькими вариантами ответа и открытых вопросов с возможностью развернутого ответа;
- 4) в сопроводительном письме объясните суть исследования, его ценность для организации и то, каким образом будут использованы полученные данные;
- 5) используйте максимум 10 вопросов и укажите, сколько времени займет у респондента заполнение анкеты;
- 6) поблагодарите участников и перед прохождением анкетирования, и после него;
- 7) спросите респондентов, не хотят ли они что-либо добавить;
- 8) пообещайте прислать им отчет на основе полученных данных.

Пройдя недавно через процесс стратегического планирования при подготовке перезапуска Совета фондов (Council on Foundations) в США, Натали Росс, вице-президент Совета по внешним связям, делится своими мыслями и рекомендациями:

- Создавайте рабочие группы, в которые члены сети могут быть вовлечены, чувствуя сопричастность процессу изменений. Обязательно включайте в них и новых, и существующих членов. Проводите анкетирование членов сети на регулярной основе, чтобы избегать сюрпризов и постоянно держать руку на пульсе потребностей.
- Филантропические ассоциации сильно зависят от духа сообщества. Старайтесь не приносить вовлеченность в жертву эффективности, сокращая затраты и занимаясь реструктуризацией. Многие из членов сети чрезвычайно дорожат как «объединяющим», так и «связывающим» аспектами (в терминологии теории социального капитала Патнэма), которые предлагают такие зонтичные организации, как Совет.
- Не торопитесь и с большой осторожностью подходите к повышению членских взносов; соотношение между ценностью и ценой имеет для членов сети большое значение, и резкое в процентном отношении подорожание может остудить их энтузиазм, даже если в абсолютном выражении повышение незначительно.

- Сформулируйте четкую стратегию относительно членской базы: что для вас важнее — объем или разнообразие? Это зависит от состояния рынка и финансового положения ассоциаций, особенно когда членские взносы пропорциональны финансам членских организаций. Выбираете ли вы в качестве критерия разнообразие членских организаций (тем самым придавая большее значение репрезентативности сектора) или их размер (придавая большее значение тем, кто больше платит)? Важно четко и реалистично определить свои цели и ожидания.
- Пересматривайте ценностное предложение своих организаций в меняющемся контексте. Если говорить о США, то со времен создания Совета фондов появились сотни организаций с аналогичными целями (хотя и не сравнимых с Советом по масштабам). Будьте готовы уходить из одних ниш, приходить в другие и всегда быть открытыми для сотрудничества.

Натали Росс также призывает не забывать о затратах на обновление организации и привлекать доноров и членов к оплате работы консультантов и других расходов. Она считает необходимым тестирование новых стратегий, программ или правил в пилотном режиме перед их реализацией в полном объеме, особенно когда речь идет об изменениях, касающихся членов сети. Наконец, она настоятельно рекомендует книгу «Гонка за актуальностью» (The Race for Relevance) Мэри Байерс и Харрисона Кервера¹¹.

Создание ценности

Одна из основополагающих целей любой филантропической сетевой организации — удовлетворение интересов членов сети, которые часто ставят под вопрос создаваемую ею ценность. Каким образом создавать или приумножать ценность, чтобы одновременно обеспечивать финансовую устойчивость и использовать множество существующих технических решений для расширения доступа к ресурсам?

Многие придают большое значение созданию и постоянному укреплению бренда организации. Это можно делать самыми разными способами: оказание различных услуг членам сети, деятельность, повышающая степень вовлеченности членов сети (различные конференции и другие мероприятия), знания (руководства, другие публикации) и практики

(онлайн- и офлайн-тренинги) — все это традиционно принято считать самым ценным из того, что могут предложить сети своим членам. Такие услуги могут разрабатываться и оказываться для удовлетворения конкретных потребностей, но могут и иметь своей целью влияние на развитие сектора в целом. Хотя все эти виды деятельности сохраняют свою ценность и сегодня, то, как они реализуются, имеет смысл пересмотреть. Ниже мы приводим некоторые примеры инноваций, используемых филантропическими сетями для повышения ценности своих услуг и своей деятельности для членов.

Дизайн услуг, учитывающих потребности: технологии для вовлечения

По словам Розы Галлего, директора по международным отношениям Ассоциации испанских фондов (Association of Spanish Foundations, AEF), основой деятельности Ассоциации всегда была помощь ее членам в их повседневной деятельности и оказание правовой и технической поддержки. Однако сегодня получить доступ к информации стало гораздо проще, в основном благодаря интернету. В процессе пересмотра Ассоциацией своих программ и услуг Роза, как и многие другие руководители сетевых организаций, ищет новые способы приносить пользу членам сети. «Мы больше не нужны им для того, чтобы связывать их друг с другом, — но мы нужны им, чтобы они могли оставаться на связи!» — говорит она.

Современные технологии позволяют распространять сервисы, предлагаемые сетевыми структурами, быстрее и в больших объемах. Они также позволяют сетям заниматься краудсорсингом, опираясь на коллективный разум и ноу-хау своих членов, служа платформой или своего рода биржей, с помощью которой осуществляется доступ к ценной информации. Члены сети получают таким образом возможность делиться знаниями и практикой с коллегами и единомышленниками. Особенно это полезно «сетям сетей». Как говорит

Угрозы, стоящие перед филантропическими сетями:

- Стремительность изменений.
- Новые инициативы, которые требуют от нас быть легкими на подъем и динамичными, чтобы привлекать других.
- Гибкие, неформальные подходы.
- Конкуренция за членов.

— Роза Галлего, Ассоциация испанских фондов

руководитель одной из сетей, «мы должны быть платформой для приложений, а не самим приложением!».

Пример

Филантропическая сеть штата Мэриленд (Maryland Philanthropy Network) использует мощный модуль интеграции Salesforce и предоставляет членам сети доступ к его использованию, что позволяет им выполнять различные задачи: от регистрации участников мероприятий до систематизации хранения данных.

Смысл сетей — в умножении результатов. Они служат агрегаторами информации, но только в том случае, если обладают нужными инструментами, чтобы собирать и распространять информацию, тем самым создавая ценность для всех своих членов.

Инвестиции в технологии могут обходиться дорого, но в случае сетей затраты, как и выгоду, можно разделить со своими членами. Далеко не все фонды, донорские организации, ассоциации и сети имеют возможности или объем работы, которые оправдывали бы инвестиции в дорогостоящие и сложные системы управления данными и процессами. Поэтому использование платформ с общим доступом, который часто могут предложить ассоциации, — оптимальный для них вариант. Сети способны инвестировать в технологическую инфраструктуру для повышения собственной эффективности и поделиться этим ресурсом со своими членами за небольшую долю той цены, которую они заплатили бы за внедрение собственных систем управления данными.

Другие сети предоставляют своим членам еще более специализированные услуги — исследовательскую поддержку, разработку программ и помощь в проведении оценки. В некоторых случаях они выступают в качестве так называемых налоговых спонсоров. Например, реализуя с помощью своих административных ресурсов инициативу донора, благодаря чему последнему не нужно создавать под проект отдельную организацию. Еще одна популярная модель — сеть как платформа для совместных проектов разных доноров. Оба этих механизма используются в последнее время все чаще.

Оказывать такие услуги, однако, не всегда просто. Возможны юридические или налоговые проблемы,

поскольку не везде законодательство позволяет реализовывать подобные механизмы. Еще одна проблема заключается в стоимости, поскольку привлечение к оказанию услуг квалифицированных консультантов требует наличия адекватного бизнес-плана и разработанного механизма оплаты. Наконец, само взимание платы за такие услуги может быть непростым делом. Члены сети часто не имеют бюджета (а иногда и желания) для дополнительной оплаты специализированных услуг.

Пример

Китайский Фонд «Нарада» (Narada Foundation) нашел интересное решение проблемы, связанной с неготовностью платить. Фонд предоставляет НКО софинансирование, чтобы побудить их пользоваться услугами инфраструктурных организаций; такой механизм также обеспечивает провайдеров услуг важной обратной связью, что позволяет им корректировать доступ к услугам.

Однако эти сложности не должны останавливать организации, интересующиеся подобными механизмами, — существуют консалтинговые агентства и другие коммерческие проекты, предлагающие аналогичные услуги, за которые кто-то из членов сетей может быть готов заплатить. Кроме того, сети, занимающиеся подобной деятельностью, не только создают ценность для своих членов, но и повышают свою собственную ценность (накапливая знания, опыт и новую информацию). Для планирования в этом направлении может оказаться полезным проведение анализа потребностей для определения спроса на подобные услуги.

Сетевые модели будущего должны строиться в большей степени на членах сетей, а не на узлах пересечения. Агрегация порождает новое знание. Совместное использование технологий позволяет избежать дублирования и ненужных затрат. Здесь у ассоциаций и сетей большое будущее.

— Крис Уорман, TechSoup

Рекомендации. Проведение мероприятий

Площадка. Не выбирайте для своего мероприятия помещение, в котором вам не хотелось бы провести больше часа со своими друзьями. В сегодняшнем мире, где все виртуально доступно, физическое пространство имеет большое значение!

Контент. Разрабатывая концепцию мероприятия, подумайте о потребностях аудитории и не забывайте о стратегических задачах своей организации. Действительно ли в основе лежат вопросы, ключевые для членов вашей сети и для сектора в целом? Будет ли уделено внимание тому, что пока не очень известно, но уже различимо на горизонте?

Дизайн. Заложите побольше времени для нетворкинга. Это основная цель, ради которой люди приходят на мероприятия. Сейчас, когда почти всё можно прочитать в СМИ или онлайн, очные встречи должны предлагать больше возможностей для личного общения; сессии с «говорящими головами» редко бывают интересны; они полезны только в тех случаях, когда сообщаемая информация совершенно неизвестна большинству участников — в этом случае такой информативный, а не дискуссионный подход может быть уместен.

Стиль презентации. Нам это может не нравиться, но современный мир коммуникаций требует от нас «контента быстрого потребления» и фраз, готовых к отправке в твиттер. Выступления должны цеплять, быть захватывающими и, главное, быть по делу. Способ подачи информации имеет значение, и аудитория немедленно выключается, если он ей не подходит.

Баланс. При отборе спикеров необходимо обеспечить представленность всех возможных групп.

Стоимость участия. Если участие платное, то стоимость должна соответствовать ценности вашего предложения

на рынке. Учитывайте стоимость участия в аналогичных мероприятиях. Сборы должны покрывать затраты на проведение и, если возможно, оставлять определенный процент для покрытия ваших общих операционных расходов.

Виртуальное участие. При любой возможности организуйте прямые онлайн-трансляции мероприятий, чтобы расширить аудиторию. Выкладывайте записи на YouTube и других платформах. Так вы привлечете дополнительное внимание и обеспечите доступ к контенту.

Фиксируйте. Подготовьте краткий отчет о мероприятии, чтобы зафиксировать основные выводы и поделиться ими с теми, кто не смог принять участие лично.

Распространение информации. Использование социальных сетей и хештегов для большего вовлечения участников позволит вашему мероприятию «оставить след».

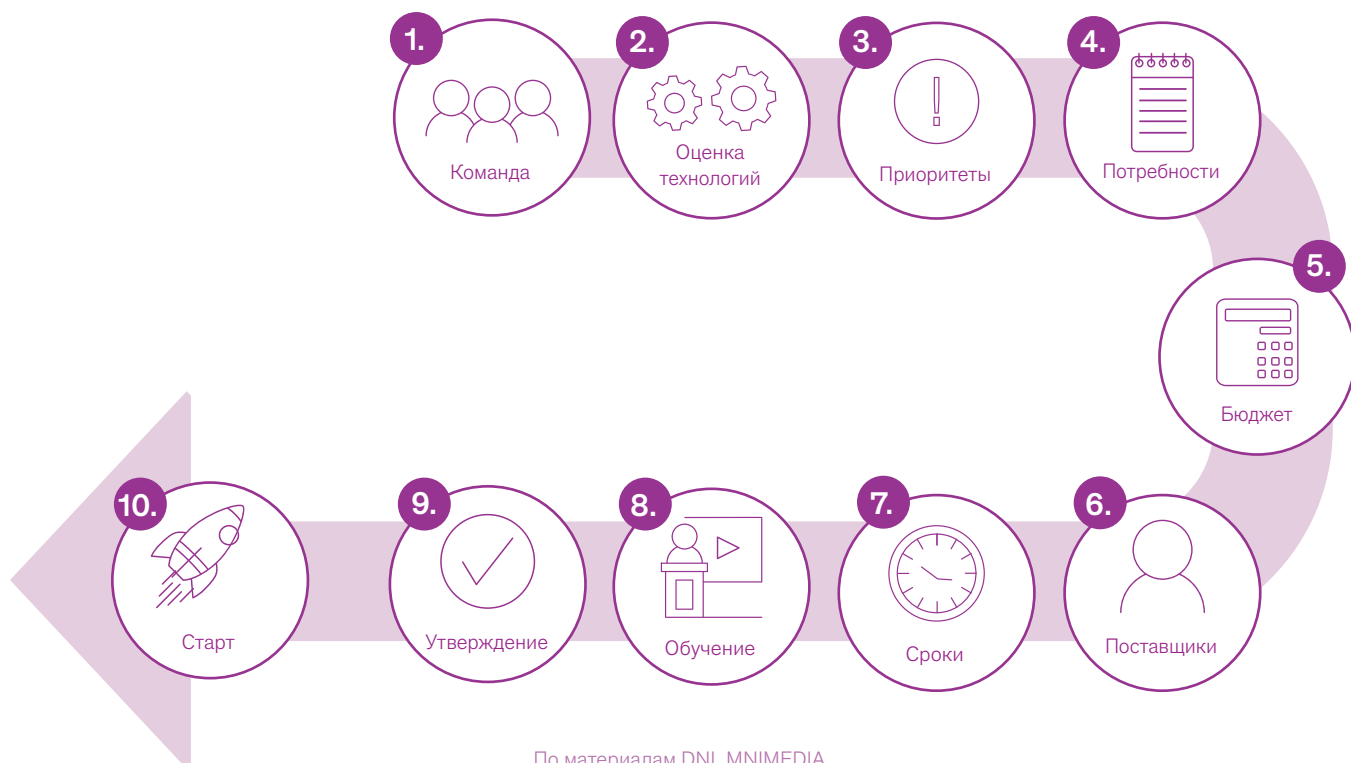
В мероприятиях члены сетей часто видят большую ценность. Люди любят собираться вместе, поскольку это позволяет им почувствовать свою принадлежность к определенному кругу — онлайн-общение не может полностью заменить личные встречи. Вебинары, стримы и другие виртуальные способы общения расширяют доступ к контенту, но не удовлетворяют потребность в личных коммуникациях.

Учитывая, какие затраты и усилия необходимы для посещения мероприятий, участники ожидают определенного уровня ценности и вовлеченности. Каждому из нас приходилось присутствовать на сессиях, где люди в зале уделяли больше внимания своим телефонам, чем спикерам. Ознакомьтесь с рекомендациями профессионалов о том, что нужно иметь в виду.

Развитие сектора: знания и практики

Это направление характеризуется более проактивным подходом к обслуживанию членов сети, чем простое удовлетворение их явных потребностей. Предоставление доступа к знаниям в целях совершенствования практики выделения грантов, исполь-

СОЗДАНИЕ ПЛАНА ПО ВНЕДРЕНИЮ ТЕХНОЛОГИЙ В НКО



зования других инструментов социального инвестирования, оценки эффективности или любой другой сферы деятельности фондов — все это бесценно. Наряду с организацией конференций и других мероприятий подобные услуги наиболее распространены и больше всего ценятся членами сетей.

Технологии изменили правила игры и здесь. Пожалуй, ничто не изменилось так кардинально с появлением новых технологий, как подходы к обучению и решения в этой области. Благодаря онлайн-образованию высококлассные курсы и другой контент можно изучать, не вставая с дивана. Эксперты по обучению утверждают, что онлайн-обучение может быть даже более эффективным, чем занятия в аудитории (в плане передачи технического ноу-хау). Среди инноваций, на которые стоит обратить внимание, — платформы для поиска инвестиций и инвестиционных предложений, виртуально объединяющие участников; вебинары, платформы для групповых чатов, платформы для онлайн-образования типа «Университета филантропии»¹².

Речь не идет о либо/либо... Делайте то, что нужно сектору, и соотносите это с выгодой членов вашей сети.

— Макс фон Абендрот, DAFNE

В зависимости от размера и масштабов вашей сети можно рассмотреть идею создания специализированной платформы для онлайн-обучения, где члены сети могут заниматься совместным творчеством, краудсорсингом и делиться друг с другом знаниями (и экономить друг другу деньги!). Это, однако, потребует серьезных инвестиций в оборудование и программное обеспечение, а также в технических сотрудников для обслуживания и менеджмента¹³.

Все это, однако, ни в коем случае не означает, что об очном обучении нужно забыть. Хотя в наше время все больше людей думают об экологических последствиях своих частых поездок на конференции, мало что может сравниться по эффективности с получением новых технических или аналитических навыков и знаний, особенно от своих коллег и в их обществе, ценности которого вам близки.

Пример

Согласно отчету WINGS «Ландшафт мировой филантропии» (Global Landscape of Philanthropy), филантропические сети и ассоциации по всему миру отдают приоритет различным встречам, мероприятиям и взаимному обучению. Вот несколько примеров.

Сеть доноров и фондов в Европе (Donors and Foundations Network in Europe, DAFNE), европейская зонтичная организация, объединяющая филантропические ассоциации, уделяет особое внимание обучению своих членских организаций друг у друга. DAFNE использует различные форматы, в том числе выездные семинары, форумы и обмены.

Объединенный форум филантропии (United Philanthropy Forum, UPF) тоже во многом полагается на взаимное обучение.

Тренинговая академия Европейской ассоциации венчурной филантропии (European Venture Philanthropy Association, EVPA) непосредственно использует свою «Службу знаний» для обучения. Осуществляемые Ассоциацией исследования практик и результатов становятся материалом для обучающих программ, некоторые из которых также доступны в виде вебинаров.

Взаимное обучение на равных и группы по интересам — одни из основополагающих методик, используемых Европейским центром фондов (European Foundation Centre, EFC), который создал таким образом пространство, предназначенное для обмена знаниями.

Принадлежность — это взаимное обязательство человека и тех групп, к которым он стремится принадлежать; нам важно принимать друг друга такими, какие мы есть, не жертвуя при этом тем, что для нас важно.

— Эндрю Чунилалл, Канадские фонды местных сообществ (Community Foundations of Canada)

Рекомендации. Разработка учебных программ

Если организация принимает решение о разработке тренингов или других учебных программ, Бет Кантер, широко известный международный эксперт в этой области, рекомендует следующую базовую структуру:

Подготовка (анализ, дизайн и разработка):

- **Анализ:** определите учебные цели, потребности аудитории, уже существующие знания и т. д., проведя исследование аудитории. Оцените внешние факторы, ограничения, варианты формата обучения и сроки.
- **Дизайн:** опишите цели, контент, учебные мероприятия/виды деятельности, технологии, документацию и систему оценки — все это иногда называют учебным планом. Не забудьте об участниках, особенно если речь идет о взаимном обучении коллег.
- **Разработка:** выберите контент, подготовьте учебные материалы, локализовав этот контент и включив практические примеры. Насколько это возможно, предусмотрите возможность изучить конкретные примеры из современной реальности.

Проведение. Обратите особое внимание на формат преподавания и контента, включая презентационные и модераторские навыки преподавателей/тренеров. При взаимном обучении наиболее эффективными оказываются эксперты-модераторы, а не эксперты в предметной области. Используемые методики должны способствовать получению знаний посредством личного опыта и создавать возможности для анализа услышанного.

Подведение итогов. Получите обратную связь от аудитории, проведя опрос или фокус-группу; оцените тренинг с точки зрения достижения целей, зафиксированных в учебном плане; подумайте, как можно улучшить формат подачи информации и упражнения.

Тренинги остаются популярной услугой, особенно в тех секторах, где ощущается недостаточное владение практическими навыками. Сочетание онлайн- и офлайн-контента также позволяет повысить эффективность обучения. Онлайн удобен для передачи знаний, а площадки для очного обучения создают возможность для рефлексии и практики. Организация взаимного обучения на равных также весьма ценится, укрепляя связи между людьми и способствуя большей эффективности. Учитывая, как часто в филантропии специалисты приобретают знания эмпирическим путем и в процессе получения нового опыта, создавать площадки, где представители сектора смогут поделиться друг с другом новыми знаниями и навыками, особенно важно. По мнению Ассоциации НКО штата Орегон, группы, участвующие во взаимном обучении, получают отличную возможность для синергии в плане профессионального развития:

«Узнавая об опыте коллег, лидеры начинают понимать, что многие из проблем, с которыми сталкиваются их организации, не уникальны. Работая совместно по темам, интересующим всех участников, НКО часто находят решения, которых сами по себе найти не могли».

Обучение иногда воспринимается как передача знаний сверху вниз. Обмен опытом между коллегами и среди коллег всегда был одной из важных возможностей, предоставляемых ЕФЦ. У нас есть группы для специалистов по связям с общественностью, финансам и другим ключевым сферам деятельности организаций, входящих в наше сообщество.

— Джерри Салол, Европейский центр фондов (European Foundation Centre, EFC)

Решения, основанные на данных, — для членов сетей и всего сектора

Согласно заголовку одной статьи в журнале The Economist, «самый ценный ресурс в мире — это больше не нефть, а данные»¹⁴. По словам ведущих экспертов в области данных Кеннета Кукьяера и Виктора Майера-Шенбергера¹⁵, данные позволяют нам делать новые открытия и создавать новые формы ценности, обеспечивая возможность про-

гнозирования и расчета вероятностей. В социальном контексте они позволяют нам найти косвенные показатели для прогнозного анализа. Авторы книги предполагают, что стоимость сбора и анализа данных может оказаться ниже, чем цена проблемы, которая возникнет, если меры предосторожности не будут приняты. То есть если мы займемся сбором данных, которые помогут нам предсказать проблемы в будущем, то решение этих проблем может обойтись нам дешевле.

Сектор филантропии может собирать и использовать данные в общественных интересах самыми разными способами, и таких способов с каждым днем становится все больше. В деятельности сетей именно данные лежат в основе оказываемых сообществу услуг, обеспечения совместной работы членов сети и всего, что связано со знаниями и практиками. Среди прочего данные могут помочь членским организациям:

- 1) Принимать более эффективные решения о финансировании (какие именно меры позволят решить те или иные проблемы).
- 2) Оценивать результаты финансирования.
- 3) Эффективно управлять собственной деятельностью.
- 4) Проводить анализ той или иной сферы и ее ключевых акторов.
- 5) Создавать и поддерживать связи с сетями.

Если вернуться к рамке «ценность/голос», то в отношении данных стоит иметь в виду два аспекта: во-первых, что сети могут делать со своими членами и для них, а во-вторых — что сети могут делать для сектора в целом.

В статье, опубликованной сетью «Обмен социальными инновациями» (Social Innovation Exchange/SIX Funders Node)¹⁶, приводится более 30 примеров того, как филантропия может использовать данные для решения сложных задач в целом ряде областей. Решения, основанные на алгоритмах прогнозирования, использовании хранилищ данных, искусственном интеллекте, машинном обучении, мониторинге в реальном времени и интернете вещей, позволяют решать различные

Рекомендации. Важные факторы будущего успеха филантропических сетей

1. Обращайте внимание на новую эпоху данных и прилагайте усилия к развитию в этом направлении.
2. Станьте тем, кто соединяет людей и организации друг с другом. Постарайтесь создавать условия для общения, обмена опытом, сотрудничества и сотворчества между людьми с разными знаниями и из разных сфер. Стирайте границы — это ключ к успеху.
3. Будьте первопроходцем, пробуйте новые модели и темы, новые знания и новые продукты.
4. Внимательно следите за тремя трендами, которые будут создавать для нас новые возможности: новой экономикой, новым поколением и новыми технологиями.

проблемы в области занятости молодежи, защиты прав детей, борьбы с эпидемиями и климатическими катастрофами.

Демонстрируя разнообразные способы использования данных фондами, авторы, однако, указывают, что «очень немногие из больших фондов обладают возможностями и техническими навыками как для разработки инноваций, так и для принятия решений о том, какие из них заслуживают поддержки; а когда они все же начинают этим заниматься, то сталкиваются со сложнейшими проблемами, касающимися прозрачности, прав пользования и этики».

Именно здесь за дело и берутся сети, поскольку одна из их ключевых функций состоит в расширении возможностей и знаний доноров. Рекомендации SIX Funders Node для доноров приводятся в таблице ниже вместе с рекомендациями по поддержке доноров, разработанными специально для этого пособия.

Рекомендации. Сбор данных в филантропии

Согласно Глобальной хартии данных в области филантропии (Global Philanthropy Data Charter), необходимо собирать следующие типы данных.

Для донорских организаций:

- Основные данные об организации — например, год создания, количество сотрудников, размер активов, размер расходов и т. д.
- В каком объеме финансируются отдельные направления?
- Выделяется ли финансирование другим организациям гражданского общества или расходуется на собственные операционные программы фонда?
- В каких географических регионах осуществляется финансирование?

- Каким группам населения оказывается поддержка с помощью финансирования?
- В чем состоит стратегическая цель финансирования? Например, общая поддержка операционной деятельности, поддержка проектов, увеличение капиталов, техническая помощь, инициативы в области защиты интересов и воздействия на регулирование и т. д.

Для грантополучателей:

- Основные данные об организации — например, год создания, количество сотрудников, общий бюджет, модель финансирования и т. д.
- Какой объем внешнего финансирования получает организация по отдельным направлениям деятельности?
- В каких географических регионах она работает?
- Каким группам населения оказывается поддержка?

Создание возможностей для решений, основанных на данных

Рекомендации из доклада SIX Funders Node	Как сети могут поддержать доноров
Грантовое финансирование проектов, касающихся данных в социальной сфере	Собирайте потенциальные проекты для рассмотрения донорами на предмет финансирования; они должны быть отобраны и рекомендованы вами
Финансирование в целях создания благоприятной среды для открытых данных и развития этики данных	Организируйте адвокационные инициативы с партнерами, в которых могут участвовать или которые могут финансировать члены вашей сети
Проведение мероприятий	Помогайте фондам проводить мероприятия для различных акторов (государственных, частных, исследователей и НКО) для обсуждения и создания дата-хабов по различным социальным вопросам
Поддержка вновь создаваемых массивов данных	Организируйте для доноров обмена знаниями и практиками, чтобы показать им, каким образом создаются массивы данных для идентификации и распространения лучших инновационных практик в различных областях
Предоставление доступа к данным	Развивайте отношения с компаниями и другими организациями, готовыми делиться наборами данных и/или экспертным сопровождением на основе рго боло (учитывая высокую стоимость данных и таких услуг), спутниковыми данными, технологиями обработки данных и т. д.
Создание/поддержка открытых платформ для данных	Поддерживайте идею анализа потребностей в финансировании, чтобы выявлять пробелы и возможности, отслеживать прогресс и анализировать конкретные кейсы. Этому виду деятельности филантропические сети должны уделять особое внимание
Интеграция данных в деятельность фондов	Развивайте отношения с компаниями, занимающимися разработкой программного обеспечения и данными, которые могут помочь с решениями для более эффективного администрирования грантов и других внутренних процессов. В том числе интегрируйте инструменты в вашу сеть и предоставьте ее членам доступ к некоторым из них (см. пример сети из штата Мэриленд выше)

Данные для сектора

Сети могут не только поддерживать участие донорских организаций в различных инициативах по использованию данных, но и брать на себя роль лидеров в создании на основе данных новых решений, которые бы повышали прозрачность и эффективность всего сектора. Согласно отчету ОЭСР «Филантропия для развития» (Philanthropy for Development), «фонды могут играть важнейшую роль в достижении целей устойчивого развития, но ее реализации мешают два серьезных препятствия: недостаток надежных и публичных данных о потоках финансирования и недостаточное понимание того, в чем состоят приоритеты фондов и их подход к партнерским отношениям».

Это лишь один и довольно безобидный пример критики филантропического сектора. Все больше слышны и другие, более громкие и недвусмысленные, призывы к донорским организациям демонстрировать как свою прозрачность, так и эффективность.

Такие организации как Candid (образовавшаяся в результате слияния GuideStar и Foundation Center), TechSoup и другие платформы для работы с данными широко известны и пользуются заслуженной репутацией за свой подход и практическую пользу в этой сфере. Они активно сотрудничают с организациями на Ближнем Востоке и в Северной Африке, Африке к югу от Сахары, Азии и других регионах, расширяя свой охват. Они также объединялись в консорциумы с WINGS, CENTRIS и другими партнерами для создания Глобальной хартии данных в области филантропии. Хартию разработали и приняли для того, чтобы: «она служила концептуальной основой для организаций сектора, планирующих начать или улучшить сбор данных в сфере филантропии, с учетом всего разнообразия контекстов, культур и правовых режимов, в которых осуществляют свою деятельность такие организации. Хартия одновременно представляет собой свод лучших практик для улучшения взаимоотношений между участниками «системы» данных филантропии — пользователями данных, их источниками и теми, кто их собирает, — и содержит рекомендации по привлечению других секторов (государства, межправительственных организаций, частного сектора, академического сообщества и гражданского общества в целом) к участию в работе по использованию данных в области филантропии для общественного блага».

Внимательно следите за тремя трендами, которые будут создавать для нас новые возможности: новой экономикой, новым поколением и новыми технологиями.

— Джефф Чен, Фонд социального предпринимательства «Лэпин» (Leping Social Entrepreneur Foundation)

Основные цели этой работы состоят в том, чтобы предоставить или обеспечить:

- пригодные к использованию, высококачественные данные о филантропических инвестициях, филантропической деятельности и результатах того и другого;
- защищенные и устойчивые глобальные, региональные, национальные и субнациональные системы для сбора и хранения данных в области филантропии;
- способность организаций участвовать в сборе данных о своей сфере деятельности; иметь доступ к данным, анализировать их и делать выводы на их основе; применять новые открытия, полученные в результате работы с данными, в процессе принятия решений.

Еще один пример — «Открытая филантропия» (Open Philanthropy), организация, предоставляющая открытый доступ ко всем формам данных и исследований по целому ряду тем в области филантропии с целью помочь донорам при принятии решений. Для наполнения подобных открытых платформ содержанием сети могут использовать эти ресурсы, а также получать информацию с помощью краудсорсинга от собственных членов.

Сбор и обнародование данных о пожертвованиях — это, несомненно, один из наиболее ценных вкладов в общее дело, который может сделать филантропическая сеть. Такие данные также становятся важнейшим источником для развития новых идей (особенно это касается анализа и представления данных) и для поддержки адвокационных усилий: данные могут как выявить существующие барьеры для развития благотворительности, так и подтвердить значение вклада, который вносит благотворительный сектор в социально-экономическое развитие.

Пример

В 2019 году в Пекине открылся Китайский институт по исследованию больших данных в области филантропии (China Philanthropy Big Data Research Institute, CPBDRI). CPBDRI был создан по инициативе Китайского центра фондов (China Foundation Center) с целью использования современных научных технологий — информационных, коммуникационных, математических, интернет-технологий и разработок в области искусственного интеллекта — в сфере филантропии, а в конечном счете для исследований гражданского общества вообще. Институт должен стать исследовательской платформой и аналитическим центром, который сможет изучить вклад современной филантропии в социально-экономическое развитие на основе концепции и технологии больших данных.

Однако сбор и распространение данных могут вызывать трудности. Во многих странах отсутствуют системы обязательной отчетности и/или централизованные механизмы по ее сбору. Иногда сами организации не готовы раскрывать подобную информацию; кроме того, это может быть дорого и затратно с точки зрения как человеческих, так и технических ресурсов.

В тех случаях, когда сбор детальных данных невозможен, филантропические ассоциации все равно могут и должны издавать ежегодные доклады о трендах, наблюдающихся в секторе. Даже если такие доклады лаконичны и не полностью основаны на первичных или верифицируемых данных, ассоциации способны указывать на важные достижения, возможности и проблемы в секторе на регулярной основе. Это укрепит репутацию такого объединения как идейного лидера и экспертного ресурса.

С другой стороны, отставание от цифрового прогресса влечет за собой определенные риски. Вот что говорит Люси Бернхольц:

«В аналоговом мире гражданское общество прекрасно отдает себе отчет в своих финансовых, договорных и обязательственных связях с государственным и частным секторами. Значительная часть адвокационной деятельности гражданского общества

и филантропических инфраструктурных организаций состоит в обсуждении и достижении договоренностей относительно этих правил и норм. Цифровые права жизненно важны для гражданского общества вне зависимости от того, стремится ли соответствующее сообщество к расширению своих цифровых взаимодействий или, наоборот, пресыщено ими. Настало время укрепить понимание гражданским обществом своих цифровых прав и обеспечить их защиту, а также признать организации, специализирующиеся на цифровых правах, частью инфраструктуры гражданского общества»¹⁷.

Филантропические сети играют в этой сфере значительную роль. Они должны включать эти темы в свои адвокационные программы, насколько это возможно.

Предъявление ценности

В предыдущем подразделе речь шла о том, как сети могут создавать ценность для своих членов и для сектора в целом. Теперь мы рассмотрим, каким образом можно добиться осознания этой ценности членами сети. Многие поддерживающие организации в филантропии называют этот вопрос одной из основных проблем в своей повседневной деятельности.

Что вообще такое «ценностное предложение»? Согласно «Википедии», это «обещание определенной ценности, которая должна быть скоммуницирована, принята и предоставлена. Это также представление потребителя/клиента о том, как именно будет предоставлена, воспринята и приобретена эта ценность. Ценностное предложение может относиться ко всей организации, ее частям, отношениям с конкретным клиентом, продуктам или услугам».

Членам сети нужно четко артикулированное ценностное предложение. Если оно для них не актуально или не ясно, то они не увидят в нем ценность. Да, предлагать универсальные для всех услуги очень непросто, но и за кастомизированные услуги доноры не всегда готовы платить, даже если они им нужны.

— Наина Батра, Азиатская сеть венчурной филантропии (Asia Venture Philanthropy Network)

По сути, формулировка предложения сводится к ответу на два главных вопроса:

- 1) Что делает вашу деятельность/организацию уникальной и достойной поддержки со стороны конкретной организации?
- 2) Чем сотрудничество с вашей организацией будет полезно как потенциальным донорам и другим членам сети, так и сектору в целом?

Убедительное, уникальное ценностное предложение позволяет выделить организацию из всех остальных. Оно должно не только убеждать доноров поддержать организацию, но и показывать, что это приведет к результату, созданию преимуществ или возможности, которые в противном случае не возникнут. Для демонстрации такой ценности необходимо помнить о четырех ключевых элементах: кто вы (ваши ценности, цели), кому вы помогаете, как вы помогаете и что вы предлагаете.

Пример

Хороший пример демонстрации качественных результатов инфраструктурного финансирования представляет собой доклад Глобального фонда поддержки фондов местных сообществ (The Global Alliance for Community Philanthropy) о своих достижениях за 2013–2019 гг., резюме которого содержит три раздела:

- Результаты: принятие донорами подхода «снизу вверх», главная роль в котором принадлежит организациям на местах.
- Добавленная ценность: пособия и другие издания, которые помогли появлению новых практик.
- Дополнительное преимущество: расширение диалога между донорами и общего дискурса; рост числа новых партнерств.

Донесение ценностного предложения

Коммуникации и оценка результатов дополняют друг друга, создавая синергию. Оценка позволяет измерить ценность и имеет две основные цели: информи-

ровать стейкхолдеров (внешняя цель) и способствовать обучению организации на собственном опыте (внутренняя цель). Коммуникация результатов оценки должна быть запланирована как часть общего стратегического плана коммуникаций¹⁸.

Важнейшим элементом коммуникаций является принятие решения о том, о каких результатах нужно сообщать и с какой целью, как внутри организации, так и вовне. Приоритет часто отдается внешним коммуникациям, в результате чего внутренним коммуникациям уделяется куда меньшее внимание. Но результаты оценки, особенно когда они приводят к важным для обучения и развития организации открытиям, имеют огромное значение для сотрудников и членов попечительского совета. В зависимости от потребностей организации, это может относиться и к другим аудиториям. Использование этой информации при проведении совещаний сотрудников и заседаний попечительского совета, при подготовке внутренних отчетов — в целях ее коллективного анализа и осмысления — нельзя переоценить. Информация позволяет организации учитывать оценку своей деятельности для улучшения своих программ, пересмотра задач при необходимости и анализа эффективности организации в целом (систем, процедур, инструментов и т. д.).

Оценка и коммуникации синергетичны. Питая друг друга, они создают эффект, который превосходит простую сумму слагаемых усилий. Если они приведены в соответствие, организация получает гораздо более мощные возможности для демонстрации создаваемой ею ценности тому сообществу, в интересах которого она работает.

Организации часто занимаются таким широким спектром разных видов деятельности, что им бывает сложно выделить и оценить каждый из них. В этом и заключается первая сложность — собрать информацию о том, что делает организацию ценной. У организаций часто возникает искушение (подкрепляемое требованиями доноров) уделять основное внимание количественным показателям, пренебрегая историями и кейсами, которые часто могут рассказать гораздо больше, чем голые цифры. Настоящие результаты адвокационной и другой деятельности проявляются по прошествии определенного времени: например, что стало возможным в результате принятия определенного законодательства или какие проекты возникли в результате встреч неформальной группы по вопросам данных, инвалидности или гендерного равенства.

Рекомендации. Развитие коммуникаций

Как лучше всего донести наше предложение, нашу ценность до аудитории?

- Какие целевые аудитории и сегменты должны это услышать?
- Что им нужно знать о наших достижениях?
- О какой деятельности или о каких результатах нам нужно собрать данные, чтобы рассказать о них?
- Как мы можем рассказать убедительные истории о своей работе?
- Какие данные могут дать нам почву для осмысления опыта и повышения эффективности нашей работы?
- Какие результаты нужно сообщать внешней аудитории, а какие использовать внутри организации (для сотрудников, членов попечительского совета и т. д.)?
- С какой регулярностью мы будем оценивать и обнародовать результаты нашей работы?
- Какие форматы мы будем использовать? Фото/видео, аудио, текстовые отчеты, пресса, социальные сети и т. д.?

Сейчас набирает силу движение, призывающее филантропические сети и входящие в них организации более активно рассказывать истории о конкретных результатах благотворительности, чтобы сделать филантропию более заметной и понятной общественности. Это, в частности, кампании #LiftUpPhilanthropy и #PhilanthropyWorks. Ключевой момент сейчас состоит в том, чтобы сблизить коммуникации с оценкой результатов — чтобы филантропические сети не просто сообщали о своей деятельности, но и рассказывали истории, описывали кейсы, наглядно демонстрирующие эффективность филантропии.

Ниже приводятся основные соображения, которые должны иметь в виду филантропические ассоциации и сети, прежде чем проводить оценку своей эффективности.

Цель: на самом базовом уровне оценка помогает организациям понять, что было сделано (немедленные результаты) и что было достигнуто (отложенные результаты).

Немедленные результаты. Членам сети, донорам и другим стейкхолдерам сообщается о том, что происходило, в виде ответов на следующие наиболее часто используемые вопросы:

- Сколько мероприятий, тренингов, встреч было проведено?
- Количество участников и их характеристики (типы организаций, их местонахождение и т. д.).
- Количество опубликованных материалов и других источников информации (если возможно, включая статистику по их использованию с сайтов, из социальных сетей и т. д.).

Отложенные результаты. Для организации и ее стейкхолдеров проводится анализ того, к каким результатам привела деятельность (мероприятия, программы, проекты), что позволяет получить ценную информацию для постоянного совершенствования, эмпирического обучения и улучшения работы для достижения поставленных целей. Здесь будут полезны, среди прочих, следующие базовые вопросы:

- Как взаимное обучение помогло личному и организационному развитию членов сети?
- Что извлекла ассоциация из полученного опыта? Какие конкретные действия оказали положительное воздействие на процесс?
- Какие результаты могут быть соотнесены с мероприятиями, включающими распространение данных и исследований сектора? Например, рост интереса СМИ, новые законодательные нормы.

Если вернуться к нашей рамке «ценность/голос», то ценностные предложения могут определяться на трех уровнях с использованием для каждого своего подхода к оценке.

- Повышение организационного потенциала **членов сети** (новые знания, инновационное мышление, практики, инструменты) означает понимание того, какую пользу они получают от деятельности сети и как это влияет на эффективность их орга-

низаций. Эти ценные данные могут быть получены с помощью опросов, фокус-групп и интервью. Существует множество методик оценки, которые филантропические ассоциации и сети могут использовать, приспособив их к потребностям некоммерческого сектора^{19 20}.

- Когда задача состоит в том, чтобы развивать отношения и сотрудничество **между членами сети** (взаимное обучение, неформальные группы по интересам), для понимания эффективности сетей могут оказаться очень полезными методы типа анализа социальных сетей (social network analysis, SNA)^{21 22}. Например, Partner — это разработанный лабораторией Visible Networks Lab и очень простой в использовании онлайн-инструмент, позволяющий измерить и визуализировать глубину, охват и эффект внутрисетевых связей.
- Филантропические сети и ассоциации часто стремятся добиться определенных результатов **в конкретном направлении** или на **уровне сектора в целом** посредством усиления голоса своих членов. Среди видов деятельности, часто осуществляемой в этих целях, можно назвать адвокационные инициативы, исследовательские проекты и публикации, продвигающие обсуждение на концептуальном, идейном уровне. Здесь установление причинно-следственной связи между тем, чем занималась организация, и произошедшими изменениями может оказаться более сложным, но не невозможным. В этом может помочь проведение опросов и интервью с более широкой аудиторией: представителями организаций, работающих в той же сфере, или регуляторов (особенно при использовании второго и третьего уровня подходов к сотрудничеству, описанных ниже в разделе об объединении усилий). Другие методики предполагают сбор статистических данных о коммуникациях: как часто пользователи обращались к тем или иным ресурсам или публикациям на сайте, ссылались на них в СМИ или библиографиях и т. д.

Как измерять ценность программ и услуг: «Модель 4С»

В 2018 году WINGS и DAFNE представили свою «Модель 4С», основанную на четырех измерениях: capacity (ресурсное обеспечение), capability (профессионализация членов), connections (связи) и credibility (доверие)²³. В настоящее время продолжается

Уровни оценки эффективности сети



По материалам Института взаимодействия для социальных изменений

работа по преобразованию этой модели в практическую методику, которой могут пользоваться филантропические ассоциации для постановки четких задач и оценки своей работы.

Кратко каждый из четырех элементов можно описать так:

Ресурсное обеспечение (capacity) — то, каким образом поддерживающие организации генерируют денежные и другие ресурсы для своей предметной области. Развивая этот потенциал, они могут играть важную роль в изменении культуры благотворительности в обществе.

Профессионализация членов (capability) — речь о том, как помочь фондам использовать свои ресурсы эффективно. Будучи источником информации и рекомендаций, сети делятся с фондами знаниями по широкому кругу вопросов — таких как, например, корпоративное управление, менеджмент, оценка эффективности и правовое регулирование.

Связи (connections) — это отношения. Поддерживающие организации играют важную роль в создании возможностей для общения, нетворкинга, обучения и обмена опытом, а также предоставляют пространство для совместных действий, направленных на достижение общей цели.

Доверие (credibility) связано с репутацией, признанием и влиянием. Поддерживающие организации формируют восприятие той сферы, в которой они работают, повышая ее статус и способствуя лучшему ее пониманию со стороны государства и общества. Для этого они распространяют информацию о достижениях и ведут адвокационную работу в целях создания более благоприятного правового и налогового режима для благотворительности.

Для каждого из четырех «С» предусмотрено три области результатов, которых, таким образом, всего 12. Под «областью результатов» здесь понимается зона, в которой поддерживающая организация хочет добиться изменений. Подробно «Модель 4С» описана в приложении С.

Рекомендации. Коммуникация результата

- Определитесь с целью коммуникации. Делаете ли вы это из необходимости отчитаться или чтобы рассказать о том, что было сделано?
- Постарайтесь продемонстрировать, что организация развивается и учится; расскажите, как она менялась во времени.
- Годовые отчеты — это хорошо, но еще лучше сочетать цифры с историями, кейсами и реальными отзывами. На чтение конечного продукта должно уходить не больше 15–20 минут и, как пишет NPC, «не должно быть историй без цифр и цифр без историй».
- Используйте социальные сети, YouTube и другие медиа как для того, чтобы поделиться своим продуктом, так и для получения историй успеха посредством краудсорсинга (от членов вашей сети и от других стейкхолдеров, которые с ней взаимодействовали).
- Будьте осторожны в оценках, заявляя о наличии причинно-следственной связи между вашей деятельностью и теми или иными последствиями и результатами.

По материалам британских организаций, в частности New Philanthropy Capital (NPC) и Big Lottery Fund

Рекомендации. Оценка

Рамочная модель оценки деятельности

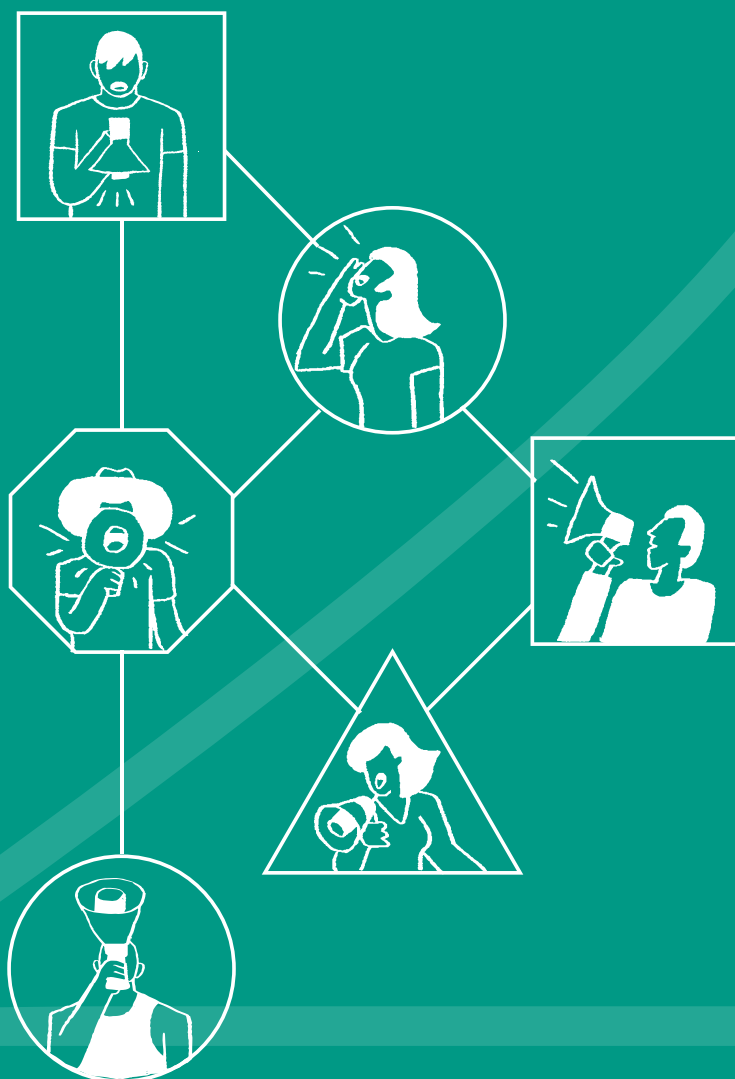
- **Менеджмент.** Управляйте процессом оценки (или серии оценок); среди прочего необходимо решить, кто будет проводить оценку и кто будет принимать связанные с ней решения.
- **Определение.** Разработайте описание (или воспользуйтесь существующей версией) того, что необходимо оценить и как это должно быть устроено.
- **Рамки.** Установите параметры оценки, ее цели, основные вопросы для оценки, критерии и стандарты, которые будут использоваться.
- **Описание.** Соберите данные для ответа на описательные вопросы о деятельности в рамках проекта/программы/принципов, ее различных результатах и контексте, в котором она осуществлялась.
- **Понимание причин.** Соберите и проанализируйте данные для ответа на вопросы о причинно-следственной связи, о том, что привело к возникновению наблюдаемых результатов и эффектов.
- **Синтез.** Собрав все данные вместе, сформируйте общую оценку эффективности деятельности/мероприятий или сведите воедино результаты нескольких оценок.
- **Отчет и помощь в использовании.** Изложите и представьте ваши выводы в такой форме, которая будет удобна адресатам проведенной оценки, и помогите извлечь из них пользу.

Некоторые из существующих ресурсов по проведению оценки были разработаны специально для организаций или сетей, работающих в местных сообществах; такие ресурсы могут оказаться полезны. Однако ни один из этих инструментов в отдельности не подходит для использования филантропическими ассоциациями и сетями. Из-за разнообразия используемых подходов им необходимо использовать целый набор моделей и методик, выбирая и сочетая необходимые элементы.

Содержание каждой конкретной области результатов определяется стратегическими приоритетами организации. Модель задает общие рамки, а организация наполняет их содержанием в зависимости от своих потребностей. Если организация не работает в какой-то из областей результатов, ее не нужно включать в таблицу.

Раздел второй

Усиление голоса сектора



Усиление голоса сектора

Резюме

Согласно модели «ценность/голос», есть два вида деятельности, часто используемых филантропическими сетями для того, чтобы усилить голос своего сектора: продвижение интересов, которое может быть как реактивным, так и проактивным, и идейное лидерство, в большей степени направленное на развитие сектора в целом (обычно более проактивное по характеру, так как формулирует новые идеи, практики и подходы). Участвуя в деятельности, сфокусированной на секторе в целом, филантропические сети могут приобрести дополнительные знания и компетенции, стать более заметными и усилить свои навыки сотрудничества. Однако такая деятельность нередко вызывает различные сложности: она требует значительных ресурсов (времени, денег, навыков); она может приводить к конфликтам, поскольку требует от организации выбора определенной позиции по тому или иному вопросу; наконец, ее сложнее оценивать с точки зрения причинно-следственных связей между самой деятельностью, ее результатами и общим эффектом. Ниже приводится краткое изложение тем и рекомендаций по усилению голоса сектора и привлечению к нему внимания.

Защита и продвижение интересов

Членам сети важно понимать, что одна из важнейших функций филантропической сети или ассоциации состоит в том, чтобы способствовать созданию более благоприятной среды для филантропии. И в определенных ситуациях возникает необходимость активных действий. Желательно в письменной форме зафиксировать договоренности о принципах и условиях таких действий, а также о возможных кризисных стратегиях, которым сетевая организация будет следовать с целью адвокации. Это поможет членским организациям достичь консенсуса относительно общего подхода к адвокации (активное лоббирование, пассивная аналитическая поддержка/предоставление информации, сочетание подходов и т. д.) и быть готовыми действовать, когда и если это потребуется.

Чтобы понимать, какая информация, какие ресурсы и связи потребуются для обеспечения успеха такой деятельности, полезно заранее разработать стратегический план. В некоторых случаях он может пред-

ставлять собой всего лишь анализ существующего регулирования и рекомендации; в других случаях для сильной аргументации и адвокации могут понадобиться гораздо более серьезная исследовательская работа и ноу-хау.

Конечно, не бывает так, чтобы все инициативы всегда приводили к успеху. Постарайтесь сделать так, чтобы ноу-хау, разработанные для инициатив по защите и продвижению интересов, и отношения, сложившиеся в ходе их реализации, были полезны для деятельности сети вне зависимости от того, какие решения в конечном счете примет регулятор²⁴.

Идейное лидерство

Существует три подхода к идейному лидерству: концептуальный (основанный на определенном видении), реалистический (основанный на реальных практиках) и информационно-аналитический (основанный на данных). Филантропические ассоциации

и сети могут использовать любой из них в зависимости от своих целей, требований момента и темы. Нередко бывает, что организация предпочитает быть известной своей приверженностью тому или иному подходу.

Стоит помнить о рисках, связанных с запуском той или иной инициативы. Коммуникации являются не менее важным элементом идейного лидерства, чем контент. Заранее предусмотрите расходы на коммуникации и разработайте план информационной кампании, а также подход к оценке ее результатов, чтобы понять, каким был охват.

Приоритеты членов сети могут различаться. Для кого-то идейное лидерство может не иметь особого значения, а кто-то будет на нем настаивать. Постарайтесь объяснить ценность идейного лидерства не только для сектора в целом, но и для членов вашей сети. Здесь важен подход: помните, что одни и те же идеи и ценности можно сформулировать как в положительном, так и в отрицательном ключе. Не забудьте спланировать ресурсы не только для коммуникаций, но и для производства контента, например, руководства или пособия. Ведь чтобы стать идейным лидером, необходимо два компонента: контент и его эффективное распространение.

Защита и продвижение интересов

Адвокация — это основополагающий вид деятельности во многих сферах филантропии и гражданского общества, особенно для тех, кто стремится к достижению системных изменений и социальной справедливости.

Она также считается одной из ключевых функций филантропических сетей и ассоциаций, а в некоторых случаях именно эта деятельность становилась катализатором для самого создания сети. В других случаях адвокационные инициативы возникают в результате необходимости предпринять решительные действия в связи с той или иной проблемой. Есть, впрочем, сети, которые пока не занимаются этой деятельностью, — из-за отсутствия технических возможностей, опасений преследования или имиджа слишком политизированных.

В большинстве стран доноры считаются важными акторами социальных изменений, действующими во имя общественного блага и занимающимися в том числе адвокацией по определенным вопросам. Они обладают довольно значительными ресурсами, особенно в тех случаях, когда источником средств является бизнес. Некоторые фонды даже имеют возможность вступать в диалог с регулятором и воздействовать на его решения непосредственно, используя такие отношения для достижения собственных филантропических целей. Поэтому филантропическая сеть или ассоциация — это мощный хор из множества голосов. В некоторых странах лидеров зонтичных филантропических организаций часто приглашают к обсуждению проблем благотворительного сектора на высшем государственном уровне, что дает им возможность влиять на государственную политику в этой сфере.

У нас нет никакого голоса в формировании государственной политики.

— Ингрид Сринат, Центр социального воздействия и филантропии, Университет Ашока (Centre for Social Impact and Philanthropy, Ashoka University)

По данным отчета WINGS «Инфраструктура в фокусе 2.0» (Infrastructure in Focus 2.0), поддерживающие организации в филантропии все в большей степени занимаются адвокацией (70 % членов WINGS), что подчеркивает ее актуальность для лидеров сетей. Скорее всего, это связано с ростом сообщений²⁵ о том, что НКО и доноры по всему миру подвергаются усиленному контролю и излишним или неоправданным ограничениям. Больше всего эта тенденция затрагивает НКО, занимающиеся развитием демократии или правами человека, но давление оказывается и на другие сферы. Доноры, поддерживающие НКО, сталкиваются с препятствиями и административными барьерами, а то и прямым запретом на предоставление финансирования. Не меньшее беспокойство вызывают барьеры для дальнейшего организационного развития таких игроков в том, что касается их стратегий, ноу-хау, финансирования. Вместо того, чтобы заниматься своими программами и осуществлять позитивные социальные изменения, НКО разгребают бюрократические завалы и беспокоятся о новых ограничительных мерах со стороны государства.

Рекомендации. Адвокационная деятельность сетей

- На регулярной основе (раз в квартал, в год, в два года) отслеживайте и документируйте возникающие барьеры, особенно меры, затрудняющие благотворительные пожертвования, и общее состояние свободы благотворительности и гражданского общества. Будьте проактивны и не ждите, пока законодатели застанут вас врасплох.
- Призывайте фонды и НКО к максимальной прозрачности и подотчетности, чтобы избежать негативного общественного восприятия и связанных с ним нападков. Развивайте аргументацию в поддержку филантропии, противопоставляя негативным сюжетам позитивные истории успеха и доказательств пользы, которую приносит сектор.
- Используйте доказательный подход для анализа причин, порождающих ограничительные меры; разработайте краткосрочные и долгосрочные стратегии для устранения этих причин.
- Сравнительный анализ: собирайте примеры регулирования, существующего в странах, где оно носит более позитивный характер.
- Консультируйтесь, вступайте в диалог и сотрудничайте с государственными чиновниками и законодателями (в том числе по вопросам трансграничного характера, таким как FATF²⁶).
- Адаптируйте аргументы, повышающие доверие к филантропии и гражданскому обществу и укрепляющие их поддержку, для разных аудиторий — общественности в целом, СМИ, государственных органов, дипломатических кругов.
- Создавайте партнерства с другими НКО, платформами, бизнес-сообществами и корпорациями, чтобы совместно решать проблемы, связанные с избыточным и ограничительным регулированием благотворительности.

Сегодня наиболее успешные инфраструктурные организации выступают в качестве заметных активистов и идейных лидеров, которые способны предвидеть и активно строить общее будущее для филантропического сектора.

Я полагаю, что принадлежность к ассоциации имеет другие коннотации и другие преимущества, чем просто объединение разных игроков. Нам нужно что-то, к чему мы все принадлежим, чтобы иметь возможность взаимодействовать с другими секторами, чтобы делиться знаниями и практиками благотворительности. Как и представителям разных отраслей бизнеса, нам также нужна структура, которая будет представлять наши интересы перед государством.

— Пушпа Сундар, эксперт по филантропии в Индии, автор книги *Giving with a Thousand Hands*.

Отчет WINGS «Изучение кейсов социального воздействия» (Impact Case Studies²⁷) рассказывает о том, как все большее число поддерживающих организаций в сфере филантропии занимается адвокационной деятельностью. У всех историй успеха есть одна общая черта: организации, ставшие их героями, выступали в качестве «друга-критика», то есть, критикуя регуляторов, они не относились к ним как к врагу. Они использовали доказательный подход и глубокий анализ, предлагая стратегические решения. Это бывает нелегко, особенно в тех случаях, когда ситуация накалена и воспринимается так, как будто гражданское общество и филантропия находятся под ударом. Нейтрализация этого контекста, перенос фокуса с политической идеологии на техническую экспертизу, законодательство, лучшие практики и международные стандарты — все это может помочь установлению рабочих отношений и сделать законодателей более открытыми для аргументов.

Шесть шагов

Многие организации выступают с адвокационными инициативами, направленными на защиту и продвижение интересов гражданского общества и филантропии. Разработка и реализация таких инициатив требует некоторых базовых компетенций²⁸, но в остальном используемые подходы, стратегии и методики зависят от темы и контекста. Обычно адвокационные инициативы преследуют как минимум одну из следующих целей:

- Способствовать выработке международных норм.
- Способствовать принятию законодательства на местном, национальном или региональном уровне (это может затрагивать самые разные вопросы — не только те, которые непосредственно касаются сектора).

- Помочь организациям лучше ориентироваться в той правовой среде, в которой они функционируют.
- Защитить НКО/доноров от ограничительного регулирования.
- Привлечь общественное внимание (повысить уровень осознания проблем и улучшить имидж филантропии и гражданского общества).

В 2019 году WINGS и ICNL сделали еще один шаг и разработали руководство для повышения эффективности работы поддерживающих организаций в области улучшения правового поля. Ниже мы приводим некоторые рекомендации по началу такой работы, основанные на этом руководстве и на опыте филантропических ассоциаций, занимающихся защитой и продвижением интересов сектора.

Инфраструктурные организации — это не просто объединения их членов; это те, кто добивается изменений, те, кто делает наш голос, голос одного из стейкхолдеров гражданского общества, услышанным на уровне ЕС. Наша трудность и наша задача состоят в том, чтобы сместить парадигму в сторону сотрудничества. Только так можно решать стоящие перед нами глобальные проблемы. Проблемы, которые в одиночку не способен решить ни один фонд, каким бы большим он ни был. Нам нужно перестать воспринимать себя как просто объединение — и посмотреть на себя как на часть общего рабочего процесса, как тех, кто делает эту работу возможной и масштабирует ее результаты.

— Карола Карацоне, Assifero²⁹

1. Начало: разработайте план

Главная задача здесь — спланировать вашу инициативу. Чтобы приступить к делу, организации могут:

- разработать стратегию, план, бюджет и состав команды; определить, каких экспертов и организации нужно привлечь к инициативе; привлечь к ней не только юристов, но и специалистов по коммуникациям;

Рекомендации. Человеческие ресурсы и финансирование для защиты и продвижения интересов

Человеческие ресурсы. В некоторых организациях, для которых адвокация составляет важную часть миссии, эту работу должны вести штатные сотрудники, координируя ее с внешними экспертами и другими стейкхолдерами. Иногда же такая деятельность может осуществляться на проектной основе, и тогда к ней можно привлекать временный персонал. Эти сотрудники не обязательно должны быть юристами, но от них требуются аналитический и стратегический склад ума и хорошие коммуникативные навыки (особенно в части взаимодействия с представителями государственного сектора).

Финансирование. Программы по адвокации часто недешевы, и членских взносов для их финансирования, скорее всего, будет недостаточно. Когда соответствующая сфера политизирована, иностранное финансирование может вредить делу; насколько это возможно, старайтесь направлять на эти цели финансирование, привлеченное в своей стране, и помощь, предоставляемую на основе *pro bono*. Кроме того, наблюдайте за другими НКО, занимающимися защитой и продвижением интересов: вполне возможно, что вы сможете вовлечь их доноров или даже привлечь их финансирование.

Сотрудничество. Наблюдайте за сектором и другими организациями — совместное использование ресурсов и сотрудничество может помочь вам в достижении ваших целей. Вполне возможно, что и другие прилагают усилия в том же направлении. Вам могут помочь коллеги адвокатов и другие объединения юристов; иногда даже частные юридические компании, представители академического сообщества и другие эксперты могут быть готовы поддержать вас как профессионалы.

- определить, какую информацию нужно собрать в подтверждение своей позиции и где ее можно найти; какие новые исследования необходимо провести и/или какие существующие аналитические материалы можно использовать, чтобы обеспечить понимание контекста и актуальность проблемы;
- провести предварительные консультации с организациями, чтобы лучше понимать сложности, возникающие на практике;
- составить перечень потенциальных партнеров по коалиции, заинтересованных в предмете инициативы;
- если это возможно, пообщаться с законодателями и разработать план с их участием.

2. Сбор информации: проанализируйте проблему (проблемы)

Основная цель этого этапа — понять и описать разрыв, существующий между реальной и идеальной ситуациями. Для этого нужно тщательно проанализировать проблемы и барьеры, создаваемые действующим законодательством:

- проведите анализ проблемы или проблем в правовом, контекстуальном (политическом) и практическом аспектах³⁰;
- используйте информацию и данные с примерами из практики, а не просто выдвигайте теоретические концепции (возможно, привлечение к этой работе уважаемой юридической компании и/или представителей академического сообщества придадут веса и убедительности);
- проанализируйте лучшие международные практики и стандарты (они станут основой для сценариев «как должно быть» на следующем этапе) и опубликуйте этот анализ в докладе, распространив его внутри сектора и за его пределами;
- публикуйте статьи и/или книги для информирования ключевых стейкхолдеров и общественности (включая СМИ) по темам вашей адвокационной кампании;
- на этом этапе, если партнеры со стороны государства проявят желание, могут быть полезны визиты в аналогичные департаменты за рубежом, в ходе

которых представители государства могут ознакомиться с лучшими практиками своих коллег.

3. Формулирование проблем: подготовьте рекомендации

Наработки, полученные на предыдущем этапе, могут быть использованы для подготовки рекомендаций. На этом этапе могут возникнуть споры из-за различных мнений участников об их содержании, формулировках, используемых как для рекомендаций, так и для описания текущей ситуации, предполагаемых адресатах рекомендаций (только члены коалиции/команды или более широкая аудитория). В ассоциациях, основанных на членстве, также нелегко бывает добиться консенсуса, когда ситуация затрагивает слишком деликатные или болезненные темы. Согласование и утверждение доклада может занять значительное время и потребовать нескольких раундов переговоров. Среди возможных подходов:

- организация специальных консультаций для обсуждения возможных сценариев и решений проблем регулирования;
- использование рамочной модели ICNL и WINGS, предполагающей оценку проблем в двух аспектах: приоритетность (срочные/менее срочные вопросы) и продолжительность (краткосрочные/среднесрочные/долгосрочные меры); включение в доклады четкого анализа текущей ситуации, целевых сценариев и рекомендаций относительно плана действий;
- обсуждение предлагаемого сценария со стейкхолдерами в целях получения их мнений и согласования.

4. Союзники: оцените потенциал для сотрудничества

Это, пожалуй, самый важный шаг — ведь адвокационные инициативы сильны лишь постольку, поскольку сильны их участники. Следуя рекомендациям пособия ICNL и WINGS³¹, составьте вместе со своей командой список потенциальных союзников (впоследствии он может дополняться и уточняться) и составьте их рейтинг по следующим критериям: влияние, степень заинтересованности, экспертные ресурсы и специализация по конкретным вопросам, возможные меры по наращиванию экспертизы, имеющиеся ресурсы для адвокации, необходимые ресурсы для адвокации и перспективные возможности.

5. Публикации, распространение, оценка

На этом этапе доклады, описывающие существующую проблему и предлагаемые сценарии, могут направляться внешним стейкхолдерам — в основном, хотя и не исключительно, законодателям (если только они уже не участвуют в инициативе).

В зависимости от темы и контекста организации иногда задействуют СМИ, чтобы рассказать о проблеме широкой аудитории, а иногда и повлиять на регуляторов. Здесь, впрочем, нужна осторожность, поскольку регуляторы могут решить, что на них нападают, что помешает попыткам сотрудничества. Конфликтные ситуации могут возникать и в связи с опасениями отдельных членов сети относительно вынесения проблемы на публичное обсуждение. Например, какие-то организации могут не хотеть публично ассоциироваться с адвокационной кампанией и опасаться последствий. Особенно это относится к корпоративным, семейным или относящимся к какой-либо другой узкой группе фондам, а также к ситуациям с другими потенциальными конфликтами интересов.

К адвокационным проектам не всегда бывает легко применять стандартные методики оценки проектов и коммуникаций. Однако это крайне важно по двум причинам. Во-первых, организации часто забывают отмечать свои победы и рассказывать о них, даже если политическая обстановка этому не препятствует. Во-вторых, оценка эффективности, документирование и обнародование как успехов, так и неудач имеет огромное значение для осмысления опыта и для будущих инициатив. Ноу-хау и отношения, появляющиеся в результате реализации таких проектов, представляют собой очень ценные и долговременные активы филантропической сети/ассоциации.

6. Вовлечение законодателей

Степень вовлечения в кампанию законодателей зависит от проблемы и от позиционирования филантропических ассоциаций. Некоторые ограничиваются информированием; другие занимаются более активным лоббированием. Это решение должно приниматься руководством и членами сети. Как уже отмечалось, кто-то из них может избегать публичности и открытой позиции, противоречащей позиции государства. В случаях, когда прямое взаимодействие с регуляторами невозможно, организация может просто публиковать свои доклады в виде аналитических записок или направлять их в государственные ведомства напрямую. В других случаях члены орга-

низации могут использовать более активную стратегию, занимаясь лоббированием.

Часто встречающиеся сложности

Ассоциациям важно обеспечить убедительность и легитимность кампаний, однако при этом процесс переговоров и консультаций может быть долгим и энергозатратным — достичь консенсуса между организациями с разными точками зрения и разной степенью готовности выражать критическое мнение (или даже вступать в конфронтацию) крайне непросто. Каждая организация и каждый контекст уникальны и требуют своего подхода. В конечном счете решение о том, как действовать, могут принять только руководители сети и ее члены. Но достигнуть компромисса между различными точками зрения бывает очень трудно. Впрочем, эти потенциальные проблемы имеет смысл обсудить среди прочего в самом начале процесса. Это поможет разработать стратегии для минимизации рисков и сложностей, которые могут возникнуть позднее.

Члены сети должны разделять ваши интересы, но не зависеть только лишь от них. Если замыкаться только на членах сети, способность влиять на изменения будет ограничена. «Убер» совершил революцию в такси благодаря тому, что привлек к обсуждению более широкую аудиторию стейкхолдеров в отличие от ассоциаций таксистов, которые приглашают за стол переговоров исключительно водителей. Еще один ненавязчивый сигнал — недавняя декларация Круглого стола по бизнесу о создании ценности для широкого круга стейкхолдеров, а не только для акционеров. Слышат ли эти сигналы филантропические сети?

— Эндрю Чунилалл, Канадские фонды местных сообществ (Community Foundations of Canada)

Идейное лидерство

Идейное лидерство нельзя назвать новой для филантропии концепцией: различные филантропы и создаваемые ими организации выдвигали новые идеи на протяжении многих лет, внося существенный вклад в развитие самых разных сфер деятельности: от охраны окружающей среды до образования и здравоохранения. Поэтому вполне естественно ожидать того же и от филантропических сетей, ведь именно

они аккумулируют информацию и практический опыт от своих членов и сектора в целом. Кроме того, идейное лидерство представляет собой важный канал для трансляции организациями своего видения, ценностей и идентичности.

В рамках Форума арабских фондов мы всегда стараемся найти возможности для обсуждения проблем нашего сектора, но всегда помним о контексте, в котором проходят эти дискуссии. Создание площадки для общения и обсуждения самых актуальных вопросов позволяет нашему сообществу меньше беспокоиться о том, что оно может показаться кому-то оппозиционным, или о том, что наши одинокие голоса никому не слышны, и больше ощущать свое единство и сплоченность в том, что нас беспокоит и что мы хотим изменить.

— Наила Фаруки, Форум арабских фондов (Arab Foundations Forum)

Тем не менее в определенных кругах в последнее время намечается конфликт между потребностями членов и потребностями сектора или предметной области. Члены сетей и ассоциаций часто играют основную роль в определении ее повестки и направления развития, поэтому ориентация на удовлетворение интересов членов видится главной целью организации. Именно с этого начинается дилемма «интересы членов или интересы сектора», лежащая в основе проблемы идейного лидерства.

Кто такой «идейный лидер»?^{32 33}

Согласно «Руководству по маркетингу в некоммерческих организациях», идейное лидерство — это «использование своих знаний и экспертизы для создания репутации основного авторитета, ресурса или эксперта в своей области. Для некоммерческих организаций это стратегическая программа построения бренда лидера в своих области, сфере услуг и направлении экспертизы»³⁴. В руководстве выделяется три типа идейного лидерства:

- 1) **Эксперт-визионер** делится видением, находками и вдохновением, формулируя концепции вроде «а что, если...» и «почему бы не...».
- 2) **Эксперт-практик** делится практическими подходами и информацией исходя из собственного обширного опыта.

Пример

Идейное лидерство среди филантропических сетей

- Разработанная WINGS и DAFNE «Модель 4С» — хороший пример роли эксперта-практика в области поддержки филантропии. Созданная благодаря сотрудничеству членских организаций, модель кодифицировала практические знания о функциях поддерживающей организации в филантропии и использовала их для практических рекомендаций.
- Еще один пример — концепция «соединяющего лидерства», разработанная международной организацией Synergos. Будучи экспертом-визионером, основательница организации Пегги Дьюлани начала проект с написания эссе «Как приблизиться к самой сути вопроса» (Approaching the Heart of the Matter), в котором показала в стиле «а что, если», как внутренняя работа людей и организаций над собой может высвободить потенциал для достижения более значительных социальных изменений. Находки и опыт других членов сети Synergos в конечном счете привели к совместному созданию и постоянному совершенствованию подхода «соединяющего лидерства», который стал концептуальной основой для работы сети в рамках «Глобального круга филантропии» (Global Philanthropy Circle) и консультаций, которые она предоставляет своим клиентам.
- Инициатива Канадских фондов местного сообщества «Признаки жизни» (Community Foundations Canada Vital Signs) — отличный пример роли эксперта-аналитика; этот мощный инструмент для сбора и анализа данных используется для информирования общественности о различных аспектах благосостояния местных сообществ по всей Канаде.

- 3) **Эксперт-аналитик** постоянно следит за развитием событий в сообществе и рассказывает об этом более широкой аудитории.

Филантропическая ассоциация может выбирать разные роли (одну или более) на разных этапах работы в зависимости от темы, цели и момента.

Идейное лидерство — это не когда тебя все знают; это когда все знают, что благодаря тебе все меняется.

— Лаборатория идейного лидерства (Thought Leadership Lab)

В наше время самые успешные инфраструктурные игроки — это яркие активисты и идейные лидеры, которые предвидят и сами активно строят общее будущее благотворительного сектора.

— Мария Черток, КАФ Россия

По словам Дениз Броссо, основательницы Лаборатории идейного лидерства и специалиста по этой теме, все формы идейного лидерства должны стремиться:

- **создавать четкий сценарий**, видение будущего, ради наступления которого существует и действует организация;
- **анализировать извлеченные опытным путем уроки** так, чтобы ими можно было легко делиться с другими;
- **создавать сферу влияния**, излагая свое видение стейкхолдерам в формате «а что, если» в самых разных контекстах и включая в него опыт и находки других, чтобы концепция была более инклюзивной;
- **активизировать** сторонников — лидеров местных сообществ, представителей разных секторов, аналитиков, журналистов, исследовательские коллективы или партнеров на национальном уровне, которые могут донести свою позицию до гораздо большего числа разнообразных аудиторий, объяснив им, почему эта позиция имеет такое значение;
- **быть открытыми, доступными** и искать связей с теми, кто может развивать ваши идеи, распространять их, рассказывать о ваших проектах и достижениях любыми возможными способами и как можно более широкой аудитории. Это позволит повысить ваш авторитет, известность и репутацию, способствуя вашему признанию в качестве идейного лидера.

Идейному лидерству нужна поддержка в виде хорошо спланированных и скоординированных коммуникаций. Нужно четко сформулировать основные положения, определить целевые аудитории, на которые вы хотите оказывать влияние (коллеги, клиенты, законодатели, СМИ, доноры), выбрать форматы (письменный, устный, оба) и каналы коммуникаций³⁵.

Приоритеты, подход и ресурсы

У любой некоммерческой организации есть цель, к достижению которой она призывает свою целевую аудиторию. И эта цель всегда связана с каким-то изменением — в существующей системе, поведении людей, законодательстве или предоставлении услуг — и она не всегда четко обозначена. Идейное лидерство помогает организациям рассказать о своем видении будущего, о том, к какому будущему они стремятся. Оно также позволяет им лучше осознать собственную цель и использовать это осознание для мобилизации действий. При этом совершенно не обязательно критиковать существующее положение вещей и говорить о том, что с ним не так. Очень часто организации излагают свои идеи о том, что возможно. Но учитывая возрастающее давление на филантропию, иногда идейное лидерство подразумевает и более критические оценки.

И формальные, и неформальные опросы членов филантропических ассоциаций свидетельствуют о том, что они ждут от сетевых организаций принятия на себя роли идейного лидера, но в то же время нельзя не отметить ряд проблем и конфликтных моментов.

Приоритеты. Члены сетей требуют идейного лидерства, которое часто направлено на интересы сектора в целом, помогая достижению коллективных результатов. Но не за счет тех привилегий, которые каждый из них получает благодаря своему членству в сети.

В подобных случаях имеет смысл уравновесить роль «эксперта-визионера» практическими моделями идейного лидерства (ролями «эксперта-практика» и «эксперта-аналитика»). Более практическая работа может принимать различные формы — это, например, создание руководств и обучение в области менеджмента в благотворительных организациях и публикация отчетов о новых формах филантропии (инструменты, методики и подходы).

Например, в тех странах, где институционализированные формы филантропии менее развиты, важнейшей работой может стать создание моделей эндаументов, инструментов для краудфандинга, «кругов благотворителей» (giving circles) и донорских турниров, содействие появлению социальных предприятий, импакт-инвестиций и филантропии местных сообществ. Все это помогает разнообразить модели и увеличить объем филантропии — и все это рассматривается как идейное лидерство, приносящее пользу как сектору, так членам ассоциации или сети.

Подход. Каким образом филантропические ассоциации могут обеспечить баланс между тем, что они считают нужным сказать, и тем, что готовы сказать их члены? Этот вопрос часто становится причиной конфликтов. По мнению Дениз Броссо, идейные лидеры могут использовать негативный и позитивный подход. Можно отталкиваться от негативного взгляда на вещи (что не так, что не работает, что препятствует успеху, что снижает эффективность, что вредит), а можно — от позитивного взгляда (что хорошо, что работает, что способствует успеху, что повышает эффективность, что помогает).

Негативный подход часто используется как действенный способ объяснить необходимость изменений, но в то же время он воспринимается как критика, что для кого-то из членов сети может оказаться неприемлемым. Этот конфликт нужно решать с помощью открытого обсуждения с сотрудниками и попечительским советом, а также с членами сети.

Идейное лидерство помогает подчеркнуть значение экосистемы поддержки филантропии как важнейшего элемента гражданского общества, который не только реализует актуальную повестку дня, но и ставит ее под вопрос, развивает и двигает вперед. Конечно, основная задача таких организаций — поддерживать своих членов или клиентов, и об этой роли не следует забывать. Но используя подход идейного лидерства, эти организации неизбежно и постоянно перенастраивают баланс между удовлетворением потребностей своих членов и влиянием на сектор.

Бенджамин Беллеги, WINGS

Ресурсы. Хотя члены ассоциации часто много ожидают от нее как от идейного лидера, объем ресурсов, необходимых для выполнения этой роли, обычно ока-

Рекомендации. Идейное лидерство

Эндрю Чунилалл, представитель Канадских фондов местных сообществ, считает, что филантропические ассоциации и сети иногда замыкаются в себе и перестают слышать других, изучать новые идеи и практики. Он также полагает, что ассоциации и сети должны быть более критически настроены по отношению к сектору и его статус-кво. Филантропия может стать гораздо эффективнее только в том случае, если она готова подвергнуть сомнению сложившиеся практики, традиционные представления и порядок вещей.

зывается весьма недооценен. Чаще всего встречаются две проблемы. Во-первых, это недостаток экспертизы в области стратегических коммуникаций (персонала, навыков, знаний, инструментов), а во-вторых, это финансовые средства, необходимые для такой работы. Чаще всего расходы, связанные с идейным лидерством, превышают доходы от членских взносов и требуют дополнительного финансирования (через модель повышенных членских взносов и/или в виде грантов). Привлечение этого дополнительного финансирования, в свою очередь, требует времени, как и отчетность перед донорами. Все это может создавать дополнительные сложности для организации, которая, скорее всего, и так страдает от недостатка ресурсов.

Другой сценарий предполагает получение финансирования за «продукт» идейного лидерства (исследования, доклады и т. д.), но не предусматривает финансовой поддержки для стратегических коммуникаций, которые необходимы для успешного маркетинга такого продукта (такую ситуацию называют «провал на старте»). Члены, доноры и руководители организаций должны реалистично оценивать ресурсы, необходимые ассоциации для выполнения роли идейного лидера.

Филантропические сети как источник анализа, данных и знаний помогают создать экосистему изменений и инноваций среди своих членов, а также структуру, в рамках которой они могут сформулировать согласованный и последовательный нарратив.

— Эрика Санчес Саес, GIFE

Раздел третий

Объединение усилий



Объединение усилий

Резюме

Ориентация на объединение усилий для достижения результата предполагает определенный образ мышления, при котором целое обладает большей ценностью, чем сумма его частей. В этом разделе рассматривается, каким образом ассоциации могут применять подходы для увеличения создаваемой ценности и усиления голоса сектора. Он начинается с размышлений о значении анализа среды и мэппинга³⁶ экосистемы поддержки филантропии, а затем переходит к более глубокому разбору подходов к сотрудничеству и совместной деятельности с целью масштабирования результата на двух уровнях: укрепление связей внутри сетей (между их основными членами и стейкхолдерами) и развитие взаимодействия с другими организациями (с коллегами по сектору и на уровне экосистемы). Ниже приводится резюме тем и рекомендаций по объединению усилий внутри филантропических сетей и между ними.

Ландшафт филантропического сектора: анализ среды и мэппинг

Не поддавайтесь искушению «играть в боулинг в одиночку». Когда от вас многого требуют, а у вас не хватает сотрудников и ресурсов, легко замкнуться в своем собственном мире. Делайте регулярные передышки, чтобы оглянуться вокруг и узнать, что происходит в вашей сфере и в секторе в целом — для этого, в зависимости от ситуации, можно использовать анализ среды или мэппинг.

Их можно проводить как с привлечением значительных ресурсов, так и в упрощенном виде. Можно узнать очень многое, просто собрав представителей организаций в одном помещении для обсуждения и совместной рефлексии, дополнив это мероприятие простым кабинетным исследованием и несколькими беседами один на один.

Укрепление связей

Создание связей, согласование позиций и координация действий — это три основные функции сетей. Ни одна из них не является сама по себе линейной, но без связей не будет ничего, что бы объединяло членов сети,

создавало устойчивое чувство принадлежности и общности друг с другом и с ассоциацией в целом.

Один из весьма эффективных способов укрепления сети — это создание небольших подгрупп (групп по интересам, рабочих групп); однако важно, чтобы эти подгруппы поддерживали регулярную связь друг с другом, чтобы не стать слишком изолированными от остальных.

Координация работы подгрупп — непростая задача. Здесь важно ясно определить их цели (содержание/задачи), структуру (временные рамки, методы работы) и роли/зоны ответственности (кто администрирует их работу: члены или секретариат и т. д.).

Стимулируя объединение усилий

Остерегайтесь работы в вакууме: проводите регулярные встречи с коллегами и другими организациями, оказывающими поддержку развитию филантропии, чтобы делиться мыслями и новостями и создавать возможности для сотрудничества.

Существуют три уровня взаимодействия между поддерживающими организациями в области фи-

лантропии: базовый (общение и укрепление связей), умеренный (сотрудничество в рамках отдельных инициатив) и комплексный (согласование позиций для достижения конкретных целей, работа в рамках установленной структуры).

Коллективные платформы для привлечения финансирования все более популярны, их поддерживают опорные организации (имеются в виду поддерживающие организации, которые занимаются одной конкретной коллективной инициативой). Среди качеств, необходимых для успеха подобных инициатив, можно назвать гибкость, ориентированность на результат и влияние.

Ландшафт филантропического сектора

В книге «Затворничество: падение и взлёт американского общества» (Bowling alone. The collapse and revival of American community) Роберт Патнэм подчеркивает важнейшую роль социального капитала (доверия, толерантности и взаимопомощи) в обществе и обращает внимание на возрастающую склонность людей в западных обществах «играть в боулинг в одиночку».

Если говорить о филантропических сетях, то искушение «боулинга в одиночку» для них бывает очень велико. Ирония в том, что в самой основе их организационной культуры – миссия по налаживанию сотрудничества и стремление к объединению усилий своих членов. Сети создаются именно для того, чтобы развивать плодотворные связи: от обмена элементарной информацией до поддержки инициатив по коллективному финансированию.

Помочь здесь может образ мышления, ориентированный на общую картину. Такой, в котором целое ценится больше, чем сумма отдельных его частей.

Первый и очень полезный шаг в принятии такого мировоззрения состоит в анализе сектора и акторов, в котором и среди которых функционирует филантропическая сеть/ассоциация. Это полезно и для самих организаций, и для их доноров, поскольку позволяет лучше понять, что уже происходит, и тем самым избежать возможного дублирования.

Изучение среды («сканирование ландшафта») и мэппинг («нанесение местности на карту») — два

Рекомендации. Четыре принципа эффективных сетей

(от Джейн Вэй-Скиллерн)

1. Сначала миссия, потом организация. Успешные лидеры сетей разрабатывают стратегии, которые продвигают миссию, даже если они не приводят к прямой выгоде для организации.
2. Создавайте партнерства, построенные на доверии, а не на контроле. Лидеры опираются на общие ценности и доверие, а не на вертикальный контроль и системы отчетности.
3. Занимайтесь продвижением других, а не себя. Лидеров отличает прежде всего скромность; они готовы признавать заслуги других и жертвовать возможностями для личного продвижения, институционального роста и построения бренда.
4. Созвездия, а не одинокие звезды, — вот что нужно строить. Лидеры, приводящие свои сети к успеху, признают свои слабые стороны так же легко, как и сильные. Их цель состоит в построении глобальной системы, необходимой для выполнения миссии, а не в том, чтобы стать лидерами рынка.

термина, которые часто используют как синонимы, имея в виду деятельность, направленную на понимание того, что происходит в том или ином секторе и кто делает что, где, как и с кем. Хотя эти два подхода действительно направлены на достижение одного и того же общего результата, между ними есть два существенных различия.

Первое различие — цель анализа. Анализ среды создает четкую картину трендов, потребностей, проблем и пробелов. Мэппинг фокусируется на существующих акторах той или иной экосистемы, на том, какие роли они играют, как соотносятся друг с другом и какую деятельность они осуществляют или какие услуги оказывают. Сделанные в результате открытия представляют собой ценные исходные данные для обсуждений среди сотрудников и членов наблюдательного совета любой организации на любой стадии ее организационного развития.

Второе различие состоит в охвате анализа. Объектами анализа могут быть филантропический сектор в целом, существующие тренды, потребности и игроки. А можно анализировать и саму экосистему поддерживающих организаций, их положение и тенденции развития. Причем к экосистеме относятся не только сети, но и гражданское общество в целом, социальные предприниматели и другие акторы. Более детальное описание охвата, целей, методов и подходов, используемых для этих типов анализа, приводится в приложении D.

Пример

Доклад «Глобальная филантропия» (The Global Philanthropy Report: Perspectives on the Global Foundation Sector) был подготовлен Гарвардской школой государственного управления имени Кеннеди (Harvard Kennedy School) при участии 20 партнеров по всему миру и на средства нескольких доноров, в том числе Фонда Форда, который на протяжении долгого времени является ведущим донором для сектора поддержки филантропии.

В 2004 году Фонд Форда профинансировал аналогичную серию исследований в странах с мусульманским большинством населения, в которой принимал участие TUSEV (Турецкий фонд третьего сектора). В результате было подготовлено и опубликовано первое в истории исследование деятельности частных доноров и фондов в Турции; кроме того, финансирование позволило TUSEV открыть официальную исследовательскую программу по филантропии и гражданскому обществу, в рамках которой организация продолжает публиковать исследования на регулярной основе.

Еще одним примером анализа экосистемы поддерживающих организаций в сфере филантропии было исследование WINGS и Университета Ашока, в котором рассматривался полезный эффект системы поддерживающих организаций для филантропии и НКО в Индии на основе опроса среди организаций и анализа их мнений.

В настоящее время WINGS готовит методические пособия по анализу среды и мэппингу применительно к экосистемам поддерживающих организаций в сфере филантропии. Подробные рекомендации по планированию и проведению таких исследований содержатся в приложении D.

Анализ среды

Изучение «ландшафта» помогает организациям понять, что происходит в их сфере деятельности, причем не только в самих ее субъектах (будь то донорские организации или оказывающие поддержку), но и в том, что касается влияния на нее других секторов и даже общественности в целом. Это можно назвать широким углом зрения.

Организации часто испытывают большие затруднения в сборе информации о состоянии институциональной и частной филантропии, о трендах и проблемах сектора в связи с недостатком общедоступных данных. Но довольно часто организации и доноры заказывают исследования как на международном, так и на национальном уровне; обычно это делается в партнерстве с разного рода академическими учреждениями. Начать стоит с ознакомления с уже существующими международными исследованиями. В них среди прочего можно найти сведения об организациях, которые занимаются такой деятельностью или финансируют ее. Такие исследования изучают доноров и денежные потоки: как, где, что, зачем, когда. Не обязательно проводить такие исследования каждый год, но имеет смысл делать это с определенной регулярностью, что позволяет отследить прогресс или регресс. Партнерство с академическим учреждением и стратегический подход к презентации результатов и новых выводов представляют собой значительную ценность для позиционирования организации. Более подробно этот вопрос рассматривается в подразделе нашего руководства, посвященном теме идейного лидерства.

Анализ среды в экосистеме поддержки филантропического сектора тоже использует «широкоугольный» подход, но фокусируется при этом на самих организациях, оказывающих поддержку. Примеров этого типа исследований немного, поскольку они стали появляться лишь недавно, а многие экосистемы поддержки пока недостаточно развиты, чтобы быть их предметом. Однако в тех случаях, когда, например, в подобной экосистеме произошли значительные изменения, исследование может оказаться полезным для лучшего понимания трендов, опасений и потребностей стейкхолдеров, что, в свою очередь,

может помочь определить новые роли и партнерские отношения между организациями, оказывающими поддержку филантропии. Именно в таком контексте появилось опубликованное в 2019 году исследование «Больше, чем сумма слагаемых: Будущее инфраструктуры европейской филантропии и социальных инвестиций»³⁷ (More than the Sum of its Parts: Insights on the Future of European Philanthropy and Social Investment Infrastructure).

Мэппинг

Анализ среды чрезвычайно важен, но не менее важно составить четкую карту акторов филантропии и/или поддерживающих ее организаций. Для того, чтобы понять, какие акторы/организации есть, что они делают и как, используется мэппинг. Он позволяет увидеть связи различных организаций и акторов в области филантропии или поддерживающих ее организаций.

Например, филантропическая сеть может провести такое исследование, чтобы установить, кто активно работает в сфере образования, изменения климата, гендерной политики и т. д. Такая информация о деятельности и взаимоотношениях представляет значительную ценность для членов сети.

Мэппинг организаций, занимающихся аналогичной деятельностью в рамках экосистемы поддержки, позволяет самим поддерживающим организациям понять, что уже делается и что они могут привнести. Такой мэппинг также полезен, чтобы выявить потенциал для сотрудничества, не дублировать инициативы и избежать ненужной конкуренции.

В тех странах и регионах, где экосистемы поддержки филантропии более развиты, поддерживающих организаций обычно больше, в результате чего наблюдается значительное разнообразие их типов и форм. Организации могут специализироваться на помощи НКО или благотворительным организациям, физическим или юридическим лицам; они могут быть тематическими, занимаясь вопросами прав женщин, проблем молодежи или людей с ограниченными возможностями, или иметь географическую специализацию (на местном или национальном уровне). В качестве примера можно назвать США. В Европе экосистема поддержки филантропии тоже становится все более сложной и обширной. Еще один пример — Индия: хотя там и нет формальной ассоциации доноров, аналогичной таким структурам в других странах, экосистема состоит из множества организаций, занимающихся исследовательской деятель-

Развитие, стимулирование и создание благоприятных условий для филантропии.
Основные акторы



По материалам руководства WINGS «Раскрытие потенциала филантропии»
(Unlocking philanthropy's potential)

ностью, предоставляющих консультации и оказывающих другие услуги самому широкому кругу стейкхолдеров. Но даже там, где инфраструктура хорошо развита, возникают проблемы. За деревьями может быть не видно леса. Не всегда бывает легко понять, чем одна инфраструктурная организация отличается от другой. Сложность иногда ведет к неразберихе, и потенциальным донорам трудно определить, какие организации действительно важны, финансирование каких из них наиболее эффективно и необходимо.

Пример

В качестве примера можно привести карту экосистемы социального предпринимательства, подготовленную Ashoka Turkey. Это полезный инструмент, дающий представление о различных типах организаций, оказывающих поддержку сектору социального предпринимательства в Турции, и их взаимосвязях, — однако он не посвящен исключительно поддерживаемым организациям как таковым. Если бы исследователи сосредоточились на более глубоком анализе организаций, основной целью которых является поддержка, карта была бы гораздо более простой и менее подробной.

Рекомендации. Выстраивание отношений

Сети и ассоциации часто тратят значительное количество времени и усилий на культивацию партнерских отношений между членскими организациями. Для того, чтобы определить, эффективна ли такая деятельность ассоциации и какие именно из принимаемых мер оказались действенными (и что еще нужно предпринять), крайне полезно проводить оценку развивающихся отношений. Visible Networks Lab — один из инструментов, который может помочь сетям собрать такую информацию и представить ее в виде карты.

Там же, где система инфраструктурной поддержки сектора в меньшей степени организована, поддерживающих организаций обычно меньше, и они менее разнообразны. Граница между организациями, оказывающими поддержку НКО и филантропии, часто оказывается размыта, а в общей экосистеме поддержки часто нет институций, специализирующихся на поддержке отдельных типов организаций или частных лиц, различных тем или регионов. В результате того, что такие экосистемы менее структурированы, они реже становятся предметом аналитических публикаций. Чтобы понять, кто еще работает в той же сфере, бывает достаточно простого кабинетного анализа и обсуждения с несколькими коллегами.

Укрепление связей в сетях

Создание продуктивных связей между членами филантропических сетей и ассоциаций — основной смысл существования многих из них. Однако не все они занимаются этим осознанно.

Хотя некоторые филантропические сети и ассоциации знакомы с принципами науки о сетях³⁸, многие, скорее всего, не имели возможности ознакомиться с этой дисциплиной, предлагающей доступ к огромному количеству информации и инсайтов. Наука о сетях может применяться ассоциациями с целью «осознанного объединения в систему разнообразных участников, которые доверяют друг другу и имеют общие ценности, такие как щедрость и открытость к обмену знаниями; они могут объединять людей и организации для предоставления доступа к знаниям, навыкам и поддержке, необходимым для развития всего сектора»³⁹.

Большинство филантропических сетей имеют централизованную структуру, поэтому их секретариаты выполняют роль информационного узла, по отношению к которому члены сетей находятся на периферии. Как отмечается в вышеприведенной цитате из документа Совета по некоммерческим организациям в США (Council on Nonprofits in the USA), у такой структуры много преимуществ, но поддержка всех коммуникаций и координация всей деятельности членских организаций становится серьезным бременем для штатных сотрудников сети. Эта структура также требует от сети более осознанного подхода к укреплению связей, так как в противном случае они могут ослабевать. В статье,

опубликованной Советом, содержится обзор целого ряда ресурсов по созданию сетей применительно к этой конкретной задаче.

Функции и практические подходы

По мнению Кертиса Огдена из IISC^{40 41}, для укрепления связей между своими членами сети должны выполнять три основные функции, которые не линейны, но часто следуют одна за другой именно в этом порядке.

Создание связей: развитие существующих связей и доверия, что позволяет обмениваться накопленными знаниями и создавать новые, а также лучше понимать статус-кво и существующие системы; в этом заключается сама суть сетей, создающая крепкий фундамент для различной деятельности и партнерских отношений.

В филантропических сетях чувство принадлежности и общности часто возникает на личных встречах в ходе тренингов, взаимного обучения и других мероприятий.

Согласование позиций: сближение позиций относительно актуального контекста, реалий и целей; достижение концептуального согласия; создание и продвижение общих ценностей; разработка общей оценки положения дел, а также терминологии и языка, используемых для описания как проблемы, так и ее решения.

Сети часто разрабатывают концептуальные модели, методики и руководства, помогающие определить и понять состояние благотворительного сектора, создать общую для всех оптику для определения, обсуждения и решения актуальных вопросов.

Координация (коллективных) действий: совместные адвокационные инициативы, другие проекты, коалиции и сотрудничество.

Распространенные подходы к поощрению координации между членами сети состоят в создании рабочих групп/групп по интересам, платформ для совместной деятельности или финансирования определенных инициатив.

Посвящая себя поискам ценности и усилению голоса сектора, сети не должны забывать о том, как важно их членам испытывать чувство принадлежности. Когда оно исчезает, их связь с сетью тоже ослабевает.

Рекомендации. Создание групп по интересам

Цель. В чем основная цель? Вовлечь членов в решение задачи, поставленной самой сетью? Или в совместную работу по теме, которую они выберут сами в соответствии со своими интересами?

Структура. Кто будет входить в группу и каким образом происходит включение в группу и исключение из нее? Каковы базовые правила? Какие сроки предусмотрены? Создается ли группа под проект или на долгосрочной основе?

Роли и сферы ответственности. Кто отвечает за организацию встреч (планирование, техническая поддержка), составление повестки, написание и рассылку документов?

Филантропические ассоциации и сети обычно осознанно создают возможности для укрепления связей и сотрудничества между своими членами, часто в виде групп по интересам или рабочих групп. Такие группы исключительно ценны. Высокоэффективные сети обладают двумя характеристиками: большим количеством кластеров (состоящих из небольших плотно взаимодействующих групп) и короткими расстояниями между ними (связями между группами/членами разных групп)⁴². Например, к высокоэффективным сетям можно отнести те, в которых есть несколько кластеров, связанных друг с другом (то есть не действующих в полной изоляции и делящихся друг с другом опытом и информацией). Натали Росс из Совета фондов настоятельно рекомендует использование этой практики, укрепляющей связи и отношения между членами организации.

Хотя есть несколько форм привлечения членов организации к совместной работе, их объединяет методика «сообщества практиков» (Community of Practice)⁴³: «группы людей, которых объединяет интерес или страсть к тому, что они делают, и которые учатся делать это лучше с помощью регулярного взаимодействия». Хотя тут подразумевается, что такие сообщества создаются на долговременной основе, на самом деле никаких ограничений нет. Определенность с целями и временными рамками, наряду с вышеупомянутыми другими элементами, имеет большое

Форма	Описание	Когда применяется, основные характеристики, примеры
Рабочая или проектная группа	Группа членов сети, объединившихся для достижения общей цели	Когда есть конкретная задача : например, группа доноров в области гендерного равенства решила создать документ, устанавливающий стандарты для выделения грантов.
«Сообщество практиков»	Группа членов сети, объединившихся для взаимного обучения и обмена практическим опытом	Когда конкретной задачи нет , но группа членов сети хочет учиться друг у друга и обмениваться опытом в конкретной сфере. Пример: недавно созданная WINGS Рабочая группа доноров.
Группа по интересам	Группа членов сети, объединившихся для долгосрочного сотрудничества	Когда группа членов сети видит необходимость в сотрудничестве на долговременной основе — например, Тематическая сеть по проблемам инвалидности Европейского центра фондов (EFC). У Тематической сети есть отдельные планы и бюджеты, она координируется ее членами и поддерживается секретариатом EFC.

значение для обеспечения бесперебойности самого процесса, его начала и завершения⁴⁴.

Этот подход применяют многие филантропические сети, однако не все четко формулируют принципы, согласно которым группы создаются и управляются. Изложение таких принципов весьма желательно, так как оно обеспечивает адекватность ожиданий и распределения ролей между группой, ее членами и секретариатом сети. Выше приводится таблица с описанием наиболее распространенных форматов групп.

Объединение усилий

Способность сети создавать и поддерживать связи, согласовывать позиции и координировать деятельность своих членов не всегда сопровождается ее способностью самой делать то же самое с потенциальными партнерами в экосистеме поддержки филантропического сектора. Существует ряд примеров, когда сети работают в одной и той же сфере, но никак не связаны друг с другом. Однако они могут применять свои принципы и навыки по налаживанию взаимодействия не только внутри, но и снаружи, поощряя развитие и поддержание связей своих членов с членами других сетей.

Конкуренция — необходимое и полезное свойство любого сектора, которое служит катализатором организационной эффективности и масштабирования. В то же время она может стать разрушительной для отношений, организаций и сектора, эффективность которого зависит от сотрудничества.

Временные рамки, форма и подход к сотрудничеству всегда зависят от контекста. Руководство и стиль управления тоже являются важнейшими факторами, определяющими открытость сети и ее способность к работе с другими. Поэтому важно, чтобы руководство разделяло ценность сотрудничества и коллективных действий, а также обладало личными качествами и техническими навыками для поддержки сотрудничества и служило примером для своих сотрудников.

В некоторых работах, опубликованных SSIR⁴⁵ и другими, излагается отличный от общепринятого взгляд на функционирование сетей:

«Многие традиционные НКО создают краткосрочные партнерства с поверхностно похожими на них организациями, чтобы реализовать конкретную программу, обменяться какими-то ресурсами или совместно найти финансирование. НКО, сознательно строящие свои сетевые взаимодействия, поступают иначе: они



По материалам United Way Australia

создают долгосрочные партнерства с коллегами, которым они доверяют, чтобы осуществлять свои миссии сразу по нескольким фронтам. И в отличие от традиционных лидеров НКО, которые представляют свои организации в виде центральных, а партнеров — в виде периферийных лучей, лидеры сетевых НКО воспринимают свои организации как узлы в составе целых созвездий, которые вращаются вокруг общих миссий и ценностей».

Базовый, умеренный и комплексный уровни

Конечно, все это далеко не новость для некоммерческого сектора; партнерство как залог повышения эффективности уже давно весьма ценится одними и оспаривается другими⁴⁶. Были разработаны самые разные функциональные модели и схемы: от простых рекомендаций по обмену информацией и координации мероприятий и деятельности до сложных инициатив, предусматривающих постановку общих целей, оценку результатов и сближение позиций. НКО и их доноры занимались всем этим на протяжении многих лет и самыми разными способами.⁴⁷

Существуют разные уровни, на которых могут сотрудничать филантропические сети и организации⁴⁸, и хотя описанная ниже модель предназначена для организаций, оказывающих поддержку в области

филантропии, ее могут применять и отдельные члены сетей и ассоциаций.

В целях обсуждения в рамках настоящего пособия будет полезно выделить три таких уровня.

Базовый: расширение коммуникаций и укрепление связей во избежание дублирования.

Умеренный: взаимодействие в рамках конкретных инициатив.

Комплексный: сотрудничество трех и более организаций, которые ставят перед собой уникальные общие цели, в рамках структурированного процесса.

Базовый уровень

Создайте площадку для взаимодействия: организуйте ежеквартальные встречи, на которых руководители организаций смогут обсуждать новости, возможности и потребности; делитесь своими планами программной деятельности и мероприятий; поддерживайте открытые каналы коммуникаций и создайте возможности для развития товарищеских отношений, доверия и взаимной поддержки — аналогично тому, как это делают сетевые филантропические ассоциации для своих членов.

Членство: насколько это возможно, становитесь членом сетей, занимающихся продвижением филантропии. Поддержание связей с коллегами и обмен впечатлениями от такого членства может привести к ценным открытиям.

Информационные кампании:

#LiftUpPhilanthropy⁴⁹ — это кампания, запущенная WINGS специально для повышения уровня информированности общественности о значении поддержки инфраструктуры филантропии, позволяющей сектору расти и развиваться с точки зрения качества и разнообразия. Это не только информационная кампания, но и неформальное движение, предлагающее своей аудитории — организациям, оказывающим поддержку — самые различные способы повысить уровень информированности публики о своей работе и продемонстрировать ее ценность.

Добивайтесь взаимовыгодной синергии: это может быть кобрендинг близких по содержанию программ, объединение крупных мероприятий, скидки на членские взносы для членов нескольких сотрудничающих организаций и, как принято говорить в бизнесе, «кросс-продажи» мероприятий, программ и услуг членам таких организаций.

Умеренный уровень

Сотрудничество проявляется в том, что организации совместно работают в рамках конкретного проекта или инициативы. Для филантропических организаций прекрасные возможности для сотрудничества предоставляют **адвокационные инициативы**. Хорошим примером может служить инициатива DAFNE и EFC Philanthropy Advocacy, преследующая общую цель — создание единого рынка филантропии в Европе. Сетям такое сотрудничество будет полезно для улучшения совместной работы членских организаций.

Комплексный уровень

Инициативы, направленные на достижение коллективного результата, изначально носят структурированный характер и специально разрабатываются таким образом, чтобы объединить группу организаций для работы по общей повестке и согласно общему видению. По мнению Группы по стратегии фондов (Foundation Strategy Group, FSC)⁵⁰, такие инициативы

отличаются от обычного сотрудничества тем, что организации далеко не всегда работают по совместному проекту. Они занимаются своей собственной работой, но координируют ее друг с другом, совместно оценивая результаты и достигнутый прогресс таким образом, чтобы идентифицировать коллективный результат деятельности группы организаций в конкретной области.

Контрольные вопросы для планирования сотрудничества

- Насколько в процентном отношении пересекаются состав членов и деятельность организаций?
- Есть ли у организаций какие-либо общие цели, текущие или будущие?
- Что необходимо для достижения этих целей?
- Дополняют ли ресурсы организаций друг друга (персонал, ноу-хау, сетевые связи и т. д.)? Что может предложить каждая из организаций?
- Может ли сотрудничество между организациями привести к чему-то большему, чем их усилия по отдельности?
- Какие есть «за» и «против» сотрудничества?
- В чем состоят риски и упущенные возможности в случае отказа от сотрудничества?
- Должно ли сотрудничество быть ограниченным во времени или бессрочным?
- Совпадают ли в организациях стили работы и руководства?

Рекомендации. Достижение коллективного результата

Пять характеристик инициатив по достижению коллективного результата:

- Общая повестка
- Общая система измерения результатов
- Деятельность, направленная на взаимное укрепление
- Постоянные коммуникации
- Наличие опорной поддерживающей организации

Четыре принципа объединения усилий:

- Вовлекайте сообщество
- Обеспечьте равенство
- Развивайте культуру постоянного совершенствования
- Используйте существующие ресурсы по максимуму

Хотя здесь сложно говорить о линейном развитии событий, подобные инициативы чаще встречаются на более поздних стадиях жизненного цикла организации, поскольку они требуют прочного фундамента в виде знаний, опыта, связей и общности позиций среди членов сети — все это создается в первые несколько лет (как было описано в подразделе о сетях).

В серии статей, посвященных этой теме, Джон Каниа и Марк Креймер⁵¹ дают различные определения проблем в социальном секторе и утверждают, что адаптивные проблемы требуют объединения усилий:

Фундаментальные проблемы могут решаться изолированно (например, постройка новой школы, закупка и раздача новых инвалидных колясок) и требуют «аппаратного» подхода⁵².

Адаптивные проблемы могут решаться только с помощью объединения усилий (например, проблема доступа к образованию и его качества, проблема безработицы среди молодежи). Они требуют «программного» подхода.

На фундаментальном уровне сетям и ассоциациям часто приходится заниматься конкретными материальными вопросами, такими как создание новых тренингов и информационных ресурсов для про-

фессионалов-практиков. В этой сфере организации, оказывающие поддержку в области филантропии, сотрудничают давно и наиболее успешно (как считают они сами, их члены и их доноры).

Но существуют проблемы адаптивного характера. Они многомерны и требуют сотрудничества целого конгломерата акторов, с применением специально разработанных стратегий. В качестве примера можно привести адвокационные кампании с необъятной целью продвижения филантропии.

Важным фактором для любой коллективной инициативы является ее своевременность. Вероятность успеха возрастает при наличии прочного основания — опыта и положительной репутации в глазах членов сети и филантропического сообщества, которые считают лидера инициативы полезной, надежной и отвечающей их нуждам организацией. Это дает организации «рисковый капитал» (социальный и финансовый), который необходим ей для инвестиций в работу по созданию нового в своей области. Преждевременное начало такой работы может привести к сложностям и конфликтам с членами сети до того, как организация наберет достаточную для их разрешения силу (более подробно мы говорим о таких сложностях и конфликтах в подразделе об идейном лидерстве).

Еще один важнейший, по мнению Каниа и Креймера⁵³, фактор — это наличие опорной поддерживающей организации, которая делает объединение усилий возможным:

«Предположение, что сотрудничество может происходить без поддерживающей его инфраструктуры, — одна из самых распространенных причин неудач. В идеале эти опорные организации должны действовать по принципам адаптивного лидерства: способность удерживать внимание и создавать ощущение срочности задачи, умение оказывать давление на стейкхолдеров, не перегибая палки, умение формулировать проблемы таким образом, чтобы были видны не только сложности, но и возможности, и способность разрешать конфликты между стейкхолдерами».

Согласно этому описанию, опорные поддерживающие организации обладают характеристиками, очень схожими с требованиями к филантропическим сетям и ассоциациям, лишь немного отличаясь большим вниманием к принципам адаптивного лидерства. Авторы прямо указывают на необходимость и ценность инфраструктурных организаций в роли опорных,

а также упоминают многочисленные сложности в их финансировании, подробно описанные в руководстве WINGS «Раскрытие потенциала филантропии»⁵⁴ (Unlocking philanthropy's potential).

Использование опорных организаций поддержки может быть более целесообразным в тех экосистемах поддержки филантропии, в которых участвует значительное число акторов, находящихся на разных этапах работы по развитию потенциала (объема, устойчивости, стратегического подхода) филантропии.

Пример

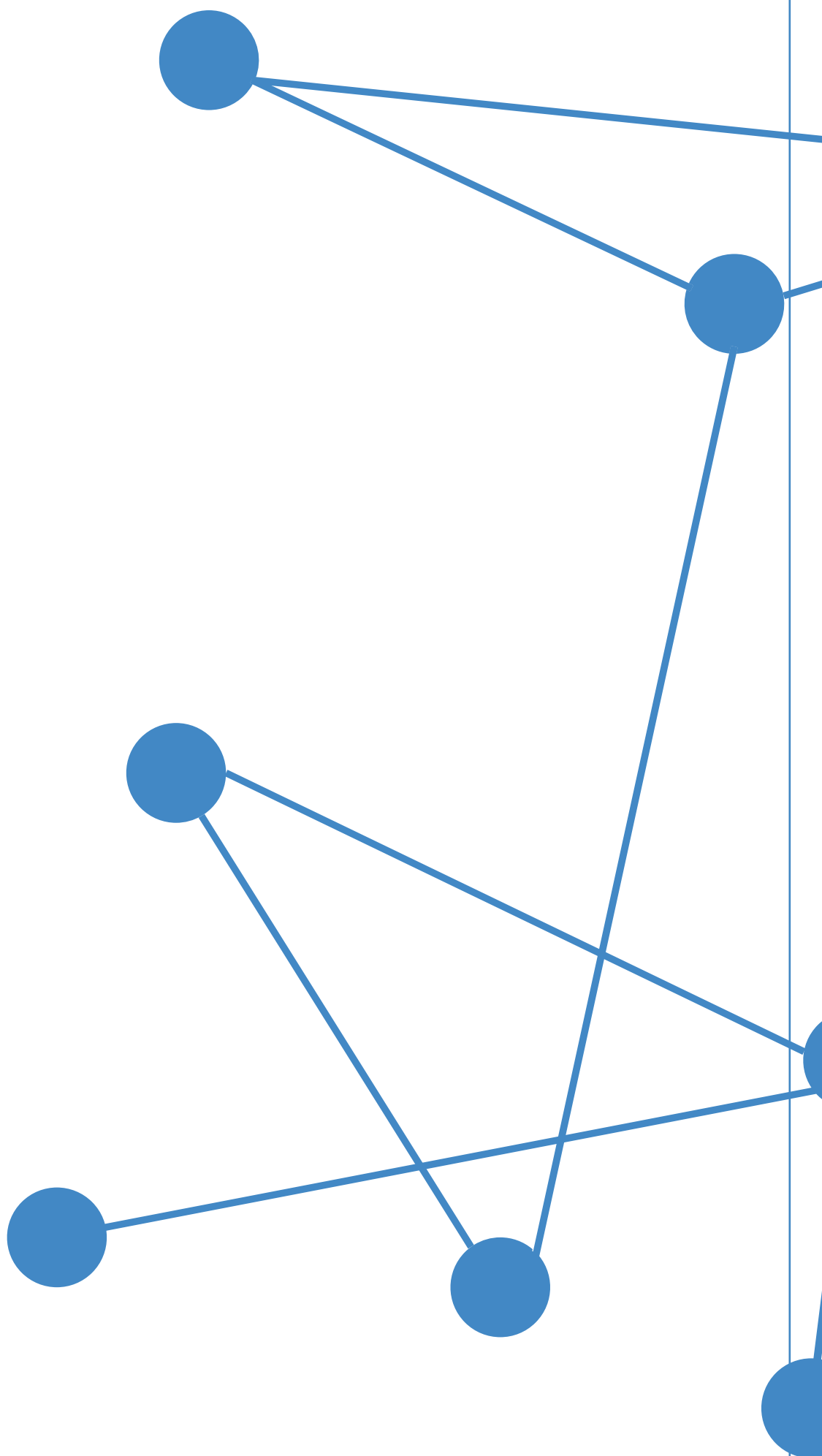
Платформы для достижения коллективного результата

- Платформа филантропии Цели устойчивого развития (SDG Philanthropy Platform) — развивающаяся инициатива по объединению усилий, опорной организацией которой является WINGS.
- Молодежная коалиция Форума арабских фондов (Arab Foundations Forum Youth Coalition) и Сеть европейских фондов (NEF) выполняют функцию опорной организации для целого ряда инициатив для достижения коллективного результата (www.nef-europe.org).
- Образовательная инициатива Strive (ее девиз — «от колыбели до карьеры»). В рамках инициативы создана «Карта теории действия», помещающая каждую организацию в развернутую систему общих индикаторов.
- На более глобальном уровне примером инициативы объединения усилий может служить Парижское соглашение. Каждая страна сама разрабатывает меры по его реализации, но отчитывается в соответствии с общими для всех показателями выбросов.

Рекомендации. Опорные организации

Опорные организации должны обладать рядом основных качеств:

- Быть визионерами, согласовывая повестки участников для продвижения общей позиции и достижения конечной цели.
- Уметь выстраивать отношения сотрудничества между участниками.
- Быть ориентированы на результат и создавать единые подходы к измерению результатов.
- Быть сфокусированными, но гибкими; быть открытыми для новых идей, но сохранять ясность относительно конечных целей.
- Обладать харизмой, влиянием и развитыми коммуникативными навыками, мобилизуя общественность и доноров.
- Быть скромными — лидерами, для которых важнее всего интересы других.



Заключение

Вдохновителями нашего пособия стали профессионалы-практики в области филантропии со всего мира. Собравшись вместе на Ямайке на высоте около тысячи метров над уровнем моря, они сформулировали общее видение того, как достичь успешности и устойчивости для филантропических сетей и ассоциаций в следующем десятилетии. Это видение, в кратком виде изложенное ниже, может служить идеальным заключением к нашему пособию, а также руководством к действию для создания или перезагрузки организаций, которые выполняют важную роль — укрепляют филантропический сектор во всем мире.

Если мы способны влюбиться в то, что мы делаем, когда помогаем людям, приумножаем ценность, решаем проблемы, создаем полезные связи и вообще занимаемся тем, что имеет значение, — вероятность сделать что-то действительно важное существенно возрастает.

— Сет Годин, американский писатель

Важная роль, которую играют поддерживающие организации в сфере филантропии, заключается в том, что они:

Создают ценность для членов сетей и всего сектора, когда:

- В процессе обновления/переосмысления фокусируются на членах сети, выясняя их пожелания (с помощью опросов, фокус-групп, анкетирования) и обеспечивая прозрачность процесса.

- Формулируют четкое ценностное предложение, привлекательное для членов сетей и отвечающее их запросам.
- Получают новые знания из опыта членов сетей и предоставляют новые знания им.
- Проводят обучение по ключевым темам, касающимся донорских организаций.
- Сами используют технологии и развивают с их помощью дизайн услуг, которые оказывают членам.
- Остаются «платформой для приложений, а не самим приложением».
- Оценивают и демонстрируют пользу, которую приносят ассоциации своему сектору и обществу.

Усиливают голос филантропического сектора, когда:

- Следуют принципам разнообразия, инклюзивности и репрезентативности, в полной мере представляя то общество, в котором существуют члены сетей; это касается гендера, расовой принадлежности, религии, социально-экономического положения, а также различных типов и размеров фондов и других донорских организаций.
- Поддерживают постоянный диалог с государством, а когда это необходимо — решительно отстаивают свою позицию.
- Учитывают долгосрочные перспективы и поддерживают равновесие между работой в интересах членов сетей и учетом изменений в филантропии (идейное лидерство).

Создают новые возможности для объединения усилий, когда:

- Проводят необходимые исследования (анализ среды и мэппинг), чтобы предотвращать дублирование и использовать преимущества разных акторов.
- Сознательно становятся сообществами, избегая самоизоляции, и общаются друг с другом без «навешивания ярлыков».
- Стараются сделать так, чтобы каждый из членов сотрудничал с другими и вносил свой вклад в общее дело, а не только потреблял услуги.
- Выполняют координирующую и посредническую роль, а также создают ценность посредством распространения информации.
- Адаптируются и ведут подготовку к будущему, а также видят в инфраструктуре поддержку всего сектора, а не только отдельных организаций.
- Способствуют сближению позиций внутри своей экосистемы, строя работу на принципах взаимозависимости.
- Стремятся к устойчивости сектора, а не только входящих в него организаций.

Разумеется, идей, как обеспечить успех и устойчивость, у сектора гораздо больше, чем опасений относительно проблем и ограничений. Именно эта энергия и этот энтузиазм позволяют сетям двигаться вперед, в будущее. Но участники отметили, что для реализации их общего видения необходимо следующее:

- Увлеченные и талантливые сотрудники.
- Демократические системы членства и управления.
- Создание динамичных институций, которые могут постоянно учиться и развиваться.
- Финансовая устойчивость и диверсификация поступлений (т. е. взимание платы за отдельные услуги).
- Прочные и сбалансированные отношения с донорами, которые позволяют не опасаться негативных для устойчивости последствий.

Многим сетям и ассоциациям еще только предстоит быть созданными в разных регионах мира. Надеемся, изложенное выше видение подстегнет их энтузиазм, а наше руководство поможет в создании новых организаций в будущем.

Другие читатели, возможно, работают в организациях, созданных 10, 20, 30 или даже 70 лет назад и, возможно, приближающихся к стадии необходимого обновления — или находящихся в его процессе. Для них общее видение коллег и само наше руководство могут стать тем вдохновением, которое так необходимо на подчас очень тернистом пути к новым горизонтам.

Так или иначе, но вне зависимости от жизненного цикла различных организаций мы живем во времена больших перемен для филантропических сетей и ассоциаций. Как и при любых других трансформациях, их успех напрямую зависит от способности принять процесс изменений и руководить им. Как сказал Будда, «изменения не приносят страданий, сопротивление изменениям — вот что их вызывает».

Мнения, высказанные в настоящем руководстве, принадлежат автору; они могут не отражать точку зрения Центра развития филантропии и Благотворительного фонда Владимира Потанина.

Ресурсы

Этот перечень ресурсов был составлен по ходу написания руководства. Отобранные Филиз Бикмен и лидерами членских организаций WINGS, эти издания, онлайн-ресурсы, пособия и блоги представляют собой дополнительные материалы для чтения, дополняя наше руководство.

Анализ среды и мэппинг

- EPSII (2019), More than the Sum of its Parts: Insights on the Future of European Philanthropy and Social Investment Infrastructure
- GraphCommons (2018), Social Innovation Ecosystem in Turkey 2018: The Turkish social innovation ecosystem's actors' focus areas and cooperations
- GrantCraft (2012), Scanning the Landscape 2.0 Finding Out What's Going on in Your Field
- Paula Johnson (2018), The Global Philanthropy Report: Perspectives on the Global Foundation Sector
- Rank Red (2018), 22 Free Social Network Analysis Tools
- WINGS (2018), A Look at Organizations Supporting Philanthropy in Latin America and the Caribbean
- WINGS (2019), Enabling Philanthropy and Social Impact in India: State of the Support Ecosystem
- WINGS (2018), The Global Landscape of Philanthropy
- WINGS (2017), Infrastructure in Focus: A New Global Picture of Organizations Serving Philanthropy
- WINGS (2018), What makes a strong ecosystem of support to philanthropy?
- Community Tool Box (2019), An Overview of Strategic Planning or "VMOSA" (Vision, Mission, Objectives, Strategies, and Action Plans)
- European Foundation Centre (2016), Strategic Framework 2016–2022
- GrantCraft (2006), Mapping Change Using a Theory of Change to Guide Planning and Evaluation
- Hank Yuloff (2016), Member Surveys: 10 Tips to Make Your Surveys More Effective
- Kent Agramonte (2014), Know Your Members Through Better Surveys: A How-To Guide
- Oxford University (2008), The Oxford Handbook of CSR
- Stanford PACS Center (2019), Philanthropy and Digital Civil Society: Blueprint 2019
- WINGS (2018), Strategic Plan 2018–2022
- WINGS (2018), Theory of Change

Консультации по определению стратегического направления

- Adrienne Maree Brown (2017), Emergent Strategy: Shaping Change, Changing Worlds
- Interaction Institute for Social Change, Curtis Ogden (2014), What is Network Strategy?
- Community Tool Box (2019), Training Curriculum
- GIFE (2020), Virtual library
- Jerry McCoy (2018), Best Practices for Monetizing Your eLearning Content
- Kenneth Cukier and Viktor Mayer-Schonberger (2014), Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think
- Parker Sanders (2018), Create Your Nonprofit Technology Plan: The 10 Step Guide

Знания, данные и практики

-
- WINGS (2017), Global Philanthropy Data Charter 2017-Second Edition

Организационная эффективность

- Ann Mei Chang (2018), Lean impact
- Ellwood Atfield (2018), 2017 European Association Remuneration Report
- Ellwood Atfield (2018), Association Leadership Academy
- Ellwood Atfield (2013), Key Success Factors for European Associations
- Emerging Leader (2020), Leadership Development Tools
- Greg Satell (2014), The Synchronized Organization
- Otto Scharmer & Peter Senge (2016), Theory U
- PMI Podcast (2020), Projectified™
- Rockefeller Philanthropy Advisors (2020), Tools for promoting philanthropy and implementing tools for increasing foundations' effectiveness
- Steve Zaffron & Dave Logan (2011), The Three Laws of Performance

Модели финансирования

- American Society of Association Executives (2016), How to Set Nonmember Fees for Association Services
- Beth Kanter (2014), How To Think Like An Instructional Designer for Your Nonprofit Trainings
- Christian Felber (2020), The economy for the common good
- Community Tool Box (2019), Establishing and Maintaining a Membership Program
- CQ (2015), 10 Tried and True Methods to Increase New-Member Retention

- Daniel X Matz (2019), Review: Giving Done Right: Effective Philanthropy and Making Every Dollar Count' Philanthropy News Digest Blog
- The Foundation Center and The William and Flora Hewlett Foundation (2018), U.S. Foundation Funding for Nonprofit and Philanthropic Infrastructure 2004–2015
- Foundation Center (2018), US Foundation Funding for Nonprofit and Philanthropic Infrastructure, 2004–2015
- The Four Lenses Strategic Framework (2010), Nonprofit with Income-Generating Activities
- GrantSpace (2020), What is fiscal sponsorship? How do I find a fiscal sponsor?
- Jim Collins (2005), Good to Great and the Social Sector: Why Business Thinking is Not the Answer
- Neon (2018), Nonprofit Membership Programs
- Nick Morpus (2017), 9 Best Free and Open Source Membership Management Software Products
- United Philanthropy Forum (2019), Learning to Ride the Wave: Adaptive Business Modeling for Philanthropy-Serving Organizations
- USAID (2018), Facilitating Financial Sustainability 2018
- WINGS (2018), Unlocking philanthropy's potential

Услуги для членов сетей и их вовлечение

- American Society of Association Executives website
- Beth Kanter & Katie Delahaye Paine (2012), Measuring the Networked Nonprofit
- Beth Kanter & Allison Fine (2010), The Networked Nonprofit
- Stanford Social Innovation Review, Peter Plastrik, Madeleine Taylor, & John Cleveland (2014), Connecting to Change the World: Harnessing the Power of Networks for Social Impact
- Community Tool Box (2019), Increasing Participation and Membership

- Curtis Ogden (2018), Building Capacity Through Networks
- Etienne and Beverly Wenger-Trayner (2015), Introduction to communities of practice: A brief overview of the concept and its uses
- Interaction Institute for Social Change, Curtis Ogden (2016), Network Behaviors to Leverage Network Effects
- Interaction Institute for Social Change, Curtis Ogden (2014), Network Development Through Convening
- Interaction Institute for Social Change, Curtis Ogden (2014), What is Network Strategy?
- National Council of Nonprofits, Jennifer Chandler and Kristen Scott Kennedy (2015), A Network Approach to Capacity Building
- The New Network Leader (2019), Nonprofit Networks
- Igor Pyrko, Viktor Dorfler & Colin Eden (2017), Thinking together: What makes Communities of Practice work?
- Stanford Social Innovation Review, Jane Wei-Skillern & Sonia Marciano (2008), The Networked Nonprofit

Идейное лидерство

- Alliance Magazine (2018), Philanthropy's developers June 2018 Issue
- Association Chat (2019), The Race for Relevance: Have Associations Won It Yet? Talking with Author Mary Byers
- Barclays Private Bank (2019), Future giving: Engaging the next generation
- Candid (2018), How Community Philanthropy Shifts Power What Donors Can Do to Help Make That Happen
- Clayton M. Christensen, Efosa Ojomo, and Karen Dillon (2019), The Prosperity Paradox: How Innovation Can Lift Nations Out of Poverty
- Edgar Villanueva (2018), Decolonizing Wealth
- Denise Brosseau (2018), Becoming a Thought Leader

- Denise Brosseau & Guy Kawasaki (2014), Ready to be a Thought Leader?
- Denise Brosseau (2020), What is a Thought leader?
- Jeremy Heimans and Henry Timms (2018), New Power: How It's Changing The 21st Century — And Why You Need To Know
- Philanthropy University (2020), Courses
- Non Profit marketing Guide.com (2017), On Demand Webinar — Thought Leadership for Nonprofits
- Non Profit marketing Guide.com (2017), Thought Leadership for Nonprofits: Marketing to Build Your Authority and to Share Expertise
- The Economist (2017), Regulating the internet giants: The world's most valuable resource is no longer oil, but data

Защита и продвижение интересов

- CIVICUS (2018), People Power Under Attack: A global analysis of threats to fundamental freedoms
- Community Tool Box (2019), Coalition Building I: Starting a Coalition
- Community Tool Box (2019), Creating and Maintaining Coalitions and Partnerships
- Ghana Philanthropy Forum (2018), Report on enabling environment for Philanthropy in Ghana
- WINGS & ICNL (2019), Assessing the Legal Environment for Civil Society Organizations — Toolkit Part 1, 2, 3
- Filiz Bikmen (2018), From hardware to software, charity to strategy: a roadmap for progressive philanthropy in Turkey
- Stanford Social Innovation Review, Francie Ostrower (2005), The Reality Underneath the Buzz of Partnerships
- Freedom House (2019), Freedom in the World 2019
- The Intersector Project (2020), Stages of intersector collaboration toolkit

- John Luque, Dinorah Martinez Tyson, Ji-Hyun Lee, Clement Gwede, Susan Vadaparampil, Shalewa Noel-Thomas, and Cathy Meade (2010), Using social network analysis to evaluate community capacity building of a regional community cancer network
- Jordan Junge, Kendra Schreiner, and Louise Pulford (2018), The role of philanthropy in using data to address complex challenges: A global scan
- Saskia Brechenmacher and Thomas Carothers (2019), Defending Civic Space: Is the International
- Community Stuck?
- StriveTogether (2020), Theory of Action
- Stanford Social Innovation Review, Shiloh Turner, Kathy Merchant, John Kania & Ellen Martin (2012), Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact: Part 1
- Stanford Social Innovation Review, Shiloh Turner, Kathy Merchant, John Kania & Ellen Martin (2012), Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact: Part 4
- WINGS (2016), Enabling Environment for Philanthropy: An International Convening of WINGS (Meeting Proceedings — Extended Version)
- WINGS (2019), Impact Case Studies: Promoting an enabling environment for philanthropy and civil society

Сотрудничество и объединение усилий

- Community Tool Box, Advocating for Change
- Curtis Ogden (2009), Means and Ends
- Global Giving Tuesday Summit materials, Building the international network of Giving Tuesday activists and implementing informational campaigns in different countries
- Regina Cabral (2012), Fundagoes e Fundos Comunitarios — primeiros dialogos na Baixada Maranhense (Parte II) (Portuguese)
- Regina Cabral (2012), Redes e lugares

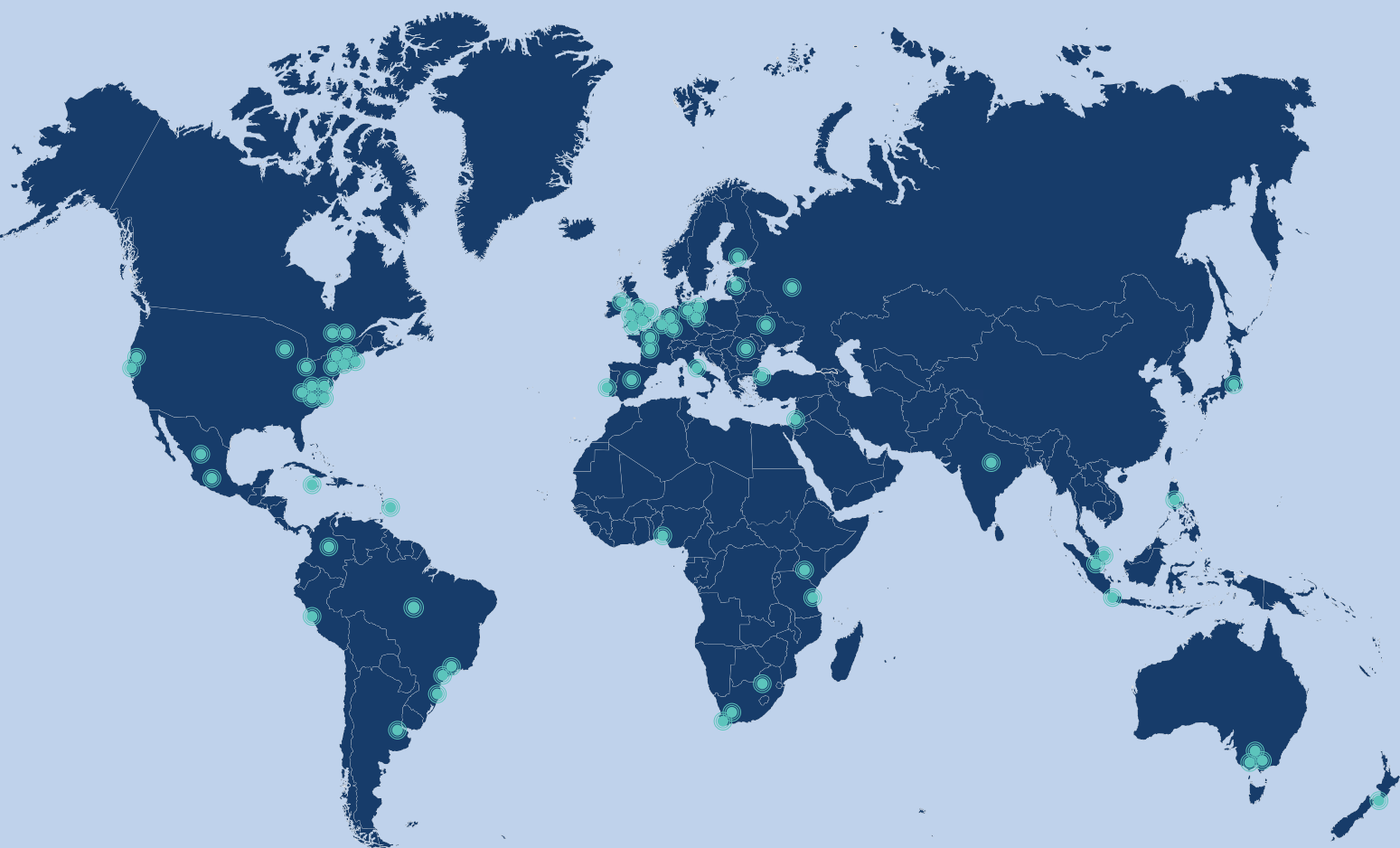
aprendentes — Para que? (Portuguese)

- Rockefeller Philanthropy Advisors (2017), Scaling Solutions Towards Shifting Systems
- Rockefeller Philanthropy Advisors (2018), Scaling Solutions Towards Shifting Systems: Approaches for Impact, Approaches for Learning
- Rosalea Hamilton & Vanus James (2018), Sustainable Development, Fiscal Policy and Participatory Democracy in the Caribbean
- Stanford Social Innovation Review, Shiloh Turner, Kathy Merchant, John Kania & Ellen Martin (2012), Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact: Part 2
- Shiloh Turner, Kathy Merchant, John Kania & Ellen Martin (2012), Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact: Part 3
- Stanford Social Innovation Review, John Kania & Mark Kramer (2011), Collective Impact

Оценка и предъявление результата

- BetterEvaluation (2020), Overall evaluation resources
- BetterEvaluation (2014), Using the Better Evaluation Rainbow Framework
- Community Tool Box (2019), Developing a Plan for Communication
- Community Tool Box (2019), Evaluating the Initiative
- The Guardian (2012), Communicating impact — the next challenge
- Leadership Learning Community (2017), Social Network Analysis for Leadership Learning Circles
- Leadership Learning Community (2013), Network Analysis (SNA/ONA) Methods for Assessment & Measurement
- Network Impact (2014), Guide to Network Evaluation
- WINGS (2017), 4C framework toolkit

Карта членов WINGS: сети и ассоциации



Общее количество членских сетей/ассоциаций: 72*

Количество членских сетей и ассоциаций по регионам:

- Азиатско-Тихоокеанский регион: 9
- Африка к югу от Сахары: 7
- Ближний Восток и Северная Африка: 1
- Европа: 26
- Латинская Америка и Карибский бассейн: 12
- Северная Америка: 17

Полный список сетей и ассоциаций, состоящих в WINGS, приведен на стр. 63

* По состоянию на февраль 2020 года.

Интерактивная карта всех членских организаций WINGS — на сайте wingsweb.org.

Список членов по регионам

Азиатско-Тихоокеанский регион: 9

1. Association of Foundations
2. Australian Communities Foundation
3. Australian Environmental Grantmakers Network
4. AVPN
5. Community Foundation of Singapore
6. Filantropi Indonesia
7. Japan Foundation Center
8. Philanthropy Australia
9. Philanthropy New Zealand

Африка к югу от Сахары: 7

1. Africa Philanthropy Network
2. Africa Youth Philanthropy Network (AYPN)
3. African Philanthropy Forum
4. East Africa Philanthropy Network (EAPN)
5. Global Fund for Community Foundations
6. Independent Philanthropy Association of South Africa (IPASA)
7. Philanthropy Leadership Network

Ближний Восток и Северная Африка: 1

1. Arab Foundations Forum

Европа: 26

1. Alliance of German Community Foundations
2. Ariadne
3. Asociacion Espanola Fundaciones (AEF)
4. Assifero - Associazione Italiana delle Fondazioni ed Enti della Filantropia Istituzionale
5. Association for Community Relations (ARC Romania)
6. Association for the Practice of Transformation (APT)
7. Association of Charitable Foundations
8. Bundesverband Deutscher Stiftungen
9. Centre Français des Fondations
10. Community Foundation Movement in Latvia
11. Council of Finnish Foundations
12. DAFNE
13. European Community Foundation Initiative
14. European Foundation Centre
15. Fondenes Videnscenter
16. International Venture Philanthropy Center (IVPC)
17. Net FWD / OECD

18. Network of European Foundations (NEF)
19. Philanthropy for Social Justice and Peace (PSJP)
20. Philanthropy Impact
21. Portuguese Foundation Center
22. Russian Donors Forum
23. SwissFoundations
24. Third Sector Foundation of Turkey (TUSEV)
25. Ukrainian Philanthropists Forum
26. YouthBank International

Латинская Америка и Карибский бассейн: 12

1. Alianza Peruana de Fundaciones y Asociaciones (APFA)
2. Asociacion de Fundaciones Empresariales (AFE Colombia)
3. ASPIRE Foundation Barbados
4. Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR)
5. Caribbean Philanthropic Alliance
6. Centro Mexicano para la Filantropia (CEMEFI)
7. Comunalia
8. Grupo de Fundaciones y Empresas (GDPE)
9. Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE)
10. Ibero-American Network of Community Foundations
11. Impact Hub
12. Rede de Filantropia Para a Justica Social

Северная Америка: 17

1. ABFE: A Philanthropic Partnership for Black Communities
2. Biodiversity Funders Group
3. Chief Executives for Corporate Purpose (CECP)
4. Community Foundations of Canada
5. Council of Michigan Foundations
6. Council on Foundations
7. EdgeFunders
8. Emerging Practitioners in Philanthropy (EPIP)
9. Funders Concerned About AIDS
10. Global Philanthropy Project
11. Hispanics in Philanthropy
12. Human Rights Funders Network
13. International Funders for Indigenous Peoples (IFIP)
14. International Society for Third Sector Research
15. NEID New England International Donors
16. Philanthropic Foundations Canada
17. United Philanthropy Forum

Приложения

Приложение А. Список экспертов

Мы хотели бы выразить свою признательность людям, интервью с которыми стали источниками информации для нашей публикации:

Naina Batra, Asia Venture Philanthropy Network

Carola Carazzone, Assifero

Jaff Chen, Leping Social Entrepreneur Foundation

Andrew Chunilall, Community Foundations Canada

Natalie Ross, Council on Foundations

Gerry Salole, European Foundation Centre

Pushpa Sundar, Expert in Indian Philanthropy

Ingrid Srinath, Center for Social Impact and Philanthropy at Ashoka University in New Delhi

Max von Abendroth, DAFNE

Chris Worman, TechSoup

Приложение В. Участники семинара Driving Philanthropy for the Future (Ямайка)

Kathryn Archie, Jamaica Public Service Company Limited

Moiyattu Banya, African Youth Philanthropy Network

Onyka Barrett Scott, JN Foundation

Benjamin Bellego, WINGS

Ansis Berzins, Community Foundation Movement in Latvia

Filiz Bikmen, Creating Constellations for Change

Gabriela Boyer, Inter American Foundation

Peter Brach, Brach Family Charitable Foundation

Lauren Bradford, Candid

Sarah Brown-Campello, WINGS

Carola Carazzone, Assifero

Armando Casis, Asociacion Peruana de Fundaciones

Andrew Chunilall, Community Foundations of Canada

Heidi Clarke, Sandals Foundation

Naila Farouky, Arab Foundations Forum

Javier Garcia Moritan, Grupo de Fundaciones y Empresas

Heather Grady, Rockefeller Philanthropy Advisors

Rosalea Hamilton, LASCO Chin Foundation

Joanne Harding, Philanthropy Leadership Network

Amanda Haynes, Aspire Foundation (Barbados) Inc.

Graciela Hopstein, Rede de Filantropia para Justiça Social

Deanna James, St. Croix Foundation for Community Development

Karen Johns, Tides Foundation Jamaica	Alina Porumb, INSPIRE Network of Strategic Philanthropy
Brian Kastner, Council on Foundations	Maíra Prado, WINGS
Marcy Kelley, Inter American Foundation	Natalie Ross, Council on Foundations
Barry Knight, CENTRIS	Gerard Salole, European Foundation Centre
Mosun Layode, Africa Philanthropy Forum	Michelle Samuels, Campari Foundation
Rosa Madera, Empatthy	Erika Sanchez Saez, GIFE
James Magowan, DAFNE	Mariana Sandoval, Comunalía
Caroline Mahfood, GraceKennedy Foundation	Lourdes Sanz, Cemefi
Mariane Maier Nunes, Ibero-American Network of Community Foundations	Gilles Sassine, Papyrus S.A.
Kim Mair, JMMB Joan Duncan Foundation	Suzanty Sitorus, Indonesia Philanthropy Association
Jaime Matute Hernandez, AFE Colombia	Yessenia Soto, Civicus Switzerland
Eugenia Mazurenko, Zagoriy Foundation	Yana Souza Lima, Ibero-American Network of Community Foundations
Anthea McLaughlin, Bridge Foundation	Ingrid Srinath, Director
Douglas Miller, International Venture Philanthropy Network	Lawrence T McGill, Candid
Yvonne Moore, Moore Philanthropy	Susan Taylor Batten, ABFE: A Philanthropic Partnership for Black Communities
Jacinth Morgan Collie, Independent & CVSS Foundation Sector	Stigmata Tenga, Africa Philanthropy Network
Dinara Musabekova, University of Central Asia	Arlene Trinidad Rojas, Alianza ONG
Polina Nyukhina, Ukrainian Philanthropists Forum	Ixanar Uriza, Comunalía
Isaac Oforu Debrah, SDG Philanthropy Platform, United Nations Development Programme	Walter Veirs, C.S. Mott Foundation
Evans Okinyi, East Africa Philanthropy Network	Anna Ward, C. B. Facey Foundation
Phyllis Ombonyo, Aga Khan Foundation	Kevin White, JPS Foundation
Magdalena Pekacka, Polish Donors Forum	Crystal-Gayle Williams, GraceKennedy Foundation
Diane Pereira Sousa, Community Institute Baixada Maranhense	Christopher Worman, TechSoup
	Karen Zacca, Sandals Foundation

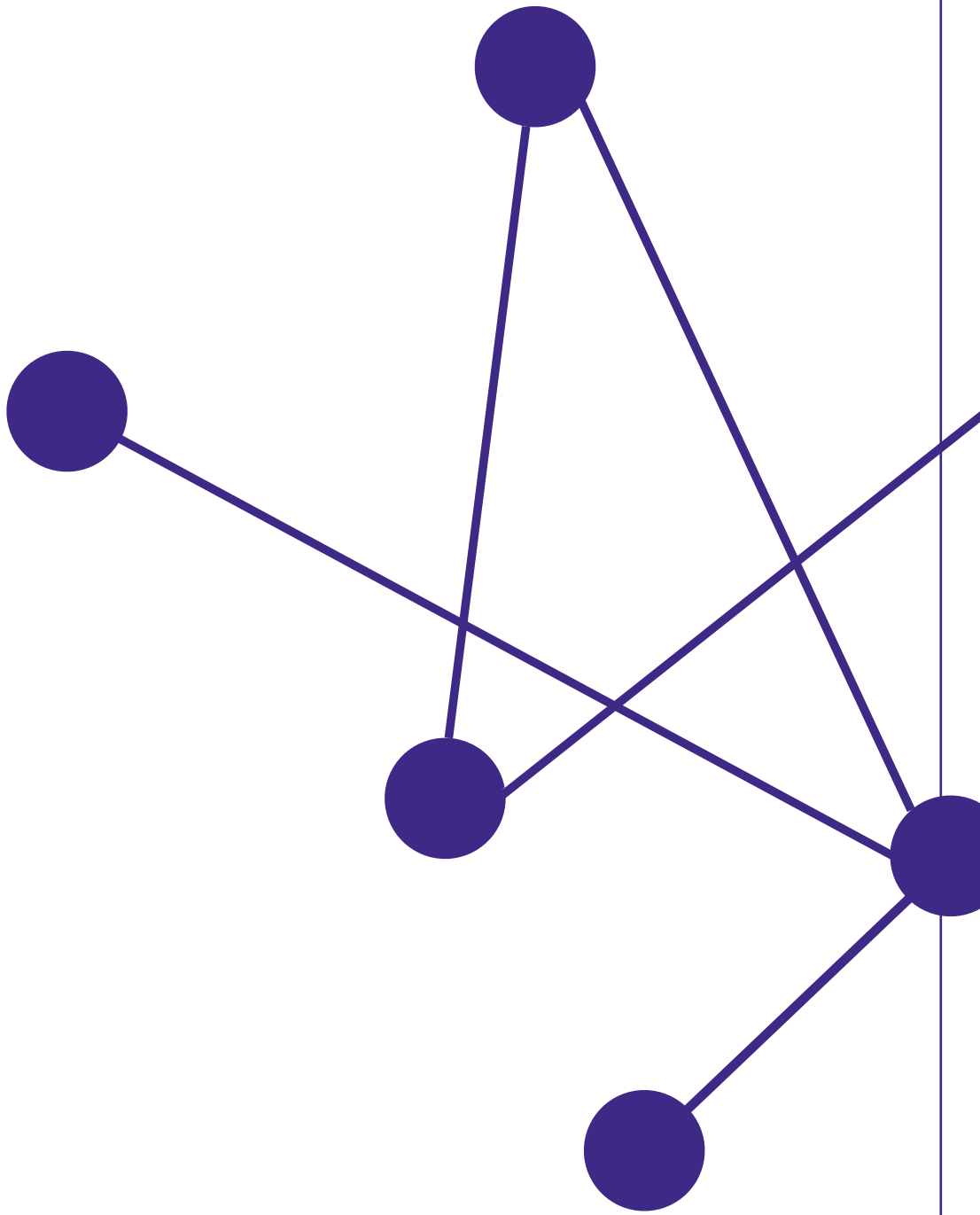
Приложение С. «Модель 4С»

ОБЛАСТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ	ОПИСАНИЕ	ПРИМЕРЫ ИНДИКАТОРОВ
Ресурсное обеспечение	Ресурсы	Возможные индикаторы
1. Объем филантропии	Общий объем финансового потенциала и ресурсов, относящихся к инвестированию в общественных интересах или к использованию частных активов на благо общества. Сюда могут относиться самые разные типы финансирования — от покрытия операционных издержек фондов до социальных инвестиций, выделения грантов и пожертвований частными лицами и корпорациями	<ol style="list-style-type: none"> 1. Количество фондов 2. Общая стоимость активов фондов 3. Средний размер грантов, выделяемых фондами
2. Устойчивость филантропии	Продолжительность сохранения финансовой устойчивости и принятие мер к тому, чтобы благотворительные инвестиции носили долгосрочный характер, что может обеспечиваться за счет использования различных ресурсов, эндаументов или гарантий регулярных пожертвований	<ol style="list-style-type: none"> 1. Количество частных доноров 2. Количество корпораций, имеющих свои фонды 3. Количество государственно-частно-филантропических партнерств
3. Стратегическая целостность	Целеустремленность в достижении намеченных результатов и эффектов; привлечение соответствующих финансовых ресурсов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Количество фондов, разработавших собственную теорию изменений 2. Доля фондов, имеющих стратегический план с соответствующим бюджетом 3. Доля фондов, предоставляющих отчеты об оценке результатов
Профессионализация	Навыки, знания и экспертиза	Возможные индикаторы
4. Профессионализм	Ведение деятельности филантропическими организациями и донорами в соответствии со сложившимися стандартами: от общего эффективного управления до операционных вопросов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие кодекса профессиональных стандартов для фондов 2. Наличие руководств по выделению грантов 3. Доля фондов, разработавших механизмы для получения обратной связи от грантополучателей
5. Знания	Понимание сектора филантропии и процессов, необходимых для достижения изменений и адаптации соответствующей деятельности к контексту и возможностям благополучателей и партнеров	<ol style="list-style-type: none"> 1. Количество научных публикаций о филантропии 2. Количество статей или практических обзоров филантропических практик 3. Количество академических курсов, имеющих отношение к филантропии
6. Навыки	Способность применять имеющиеся знания для выполнения задач, необходимых для достижения целей	<ol style="list-style-type: none"> 1. Количество фондов, разработавших политику в области человеческих ресурсов для совершенствования профессиональных навыков сотрудников 2. Количество кратких курсов по осуществлению социальных изменений 3. Количество публикуемых вакансий в филантропическом секторе

ОБЛАСТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ	ОПИСАНИЕ	ПРИМЕРЫ ИНДИКАТОРОВ
Связи	Выстраивание отношений	Возможные индикаторы
7. Коммуникации	Процессы, необходимые для предоставления последовательной и согласованной информации о целях и практиках филантропии как внутренней аудитории (внутри филантропического сектора), так и внешней (общественности)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Количество информационных бюллетеней 2. Количество мероприятий 3. Количество вебинаров
8. Сотрудничество	Процессы, необходимые для совместной работы с другими стейкхолдерами для достижения целей филантропии, как внутри сектора, так и с другими секторами (государственным и частным)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Количество партнерств среди фондов 2. Количество групп по интересам 3. Количество партнерств фондов с другими типами организаций
9. Влияние	Способность оказывать влияние на государственную политику и законодательство (особенно в том, что касается создания благоприятного режима для филантропии)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Количество журналистов, пишущих на тему филантропии 2. Существование организованного филантропического лобби 3. Существование парламентской группы (или ее эквивалента) по вопросам филантропии
Доверие	Репутация, признание и влияние	Возможные индикаторы
10. Поддержка и участие общественности	Понимание общественностью статуса и ценности филантропии (в частности, в том, что касается рискованного капитала, тестирования инновационных подходов, помощи там, где не справляются рынок и государство, и помощи людям и сообществам, которым никто не помогает)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доля населения, признающего ценность филантропии (по социологическим опросам) 2. Положительное отношение к роли филантропии в обществе среди участников фокус-групп 3. Публикуемые в газетах письма, касающиеся филантропии
11. Информированность	Уровень осознания и понимания ценности и эффекта филантропии, а также используемых в ней подходов и процессов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Количество блогов о филантропии 2. Количество статей о филантропии 3. Ссылки на филантропический сектор в парламентской деятельности
12. Прозрачность	Открытость филантропического сектора для общественного контроля, особенно в том, что касается структуры и процессов управления и финансовой подотчетности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Количество филантропов и фондов, открыто рассказывающих о своих практиках 2. Степень вовлеченности общественности в деятельность фондов 3. Существование групп или организаций, осуществляющих общественный контроль

Приложение D. Различия между анализом среды и мэппингом

	Цель	Предмет: филантропический сектор (доноры)	Предмет: сектор поддержки филантропии (поддерживающие организации)	Методы/подходы
Анализ среды: изучение сектора и трендов	<p>Определить/пересмотреть стратегическое направление</p> <p>Получить новые знания и узнать о новых проблемах</p> <p>Создать основу для практики (своей и других организаций в своей сфере)</p> <p>Узнать, что уже делается и где есть пробелы</p> <p>Получить информацию, чтобы избежать дублирования</p> <p>Стимулировать обучение и перспективное мышление</p> <p>Собрать информацию о трендах в частной и институциональной благотворительности в практиках филантропии местных сообществ</p> <p>Понять отношения с другими секторами</p>	<p>Какие серьезные проблемы стоят перед существующими и потенциальными членами сети? (политические экономические, правовые, социальные, технические и т. д.)</p> <p>Как организована филантропия? Как и сколько жертвуют (институциональные и частные пожертвования)?</p> <p>Какие основные сферы фокуса, инвестиций, подходов?</p> <p>Какие тренды влияют на филантропию? Где наблюдается прогресс? Какие факторы его ограничивают?</p> <p>Какие потребности в поддержке упоминают доноры?</p> <p>Что нужно для дальнейшего продвижения филантропии?</p>	<p>Как организованы деятельность поддерживающих организаций и предоставление услуг?</p> <p>Какие типы организаций существуют (членские, аналитические центры, исследовательские и т. д.)?</p> <p>Какие тренды влияют на сектор поддержки? Где наблюдается прогресс? Какие факторы его ограничивают?</p> <p>Какие есть типичные модели финансирования/типы доходов?</p> <p>Кто доноры этих организаций и каковы их взгляды на сектор?</p> <p>Кто их члены и каковы их взгляды?</p>	<p>Кабинетные исследования (существующая аналитика, отчеты)</p> <p>Интервью, анкетирование, фокус-группы с другими акторами (см. схему с примерами/типами, которые можно также получить путем мэппинга или использовать для него)</p> <p>Круглые столы для определения и обсуждения трендов</p> <p>Разработка и реализация оригинальных исследований (опросы общественного мнения и т. п.) для лучшего понимания связи между филантропией и обществом/гражданами</p>
Мэппинг: изучение организаций и их связей	<p>Выявить известные/неизвестные организации</p> <p>Увидеть сектор как единое целое, визуализируя глубину/уровень связей между организациями</p> <p>Найти возможности для сближения, партнерства, сотрудничества и/или коллективных действий</p> <p>Сделать новые выводы, которые могут помочь организациям решиться принять на себя новые роли и/или отказаться от старых</p>	<p>Кто что финансирует?</p> <p>В каких отношениях они находятся друг с другом (если находятся)?</p> <p>Какие связи самые сильные и самые слабые?</p>	<p>Кто входит в экосистему и какие роли они играют?</p> <p>Кто связан с кем и как?</p> <p>Какие есть пересечения, кто предлагает что-то уникальное?</p> <p>Где находятся открытые ниши/пробелы в экосистеме?</p> <p>Насколько сильны/слабы связи?</p> <p>Какие модели поведения возникают, что эта картина говорит нам о потребностях?</p> <p>Как связаны доноры/члены сетей?</p>	<p>Социальный сетевой анализ</p> <p>Кабинетные исследования (поиск по описанию организаций)</p> <p>Анализ деятельности; матрица деятельности и целевых групп для выявления пересечений/пробелов</p> <p>Круглые столы для обсуждения результатов анализа сетей (связей и деятельности)</p>



ИСТОЧНИКИ

Вступительная статья

1. В оригинале использован термин HNWI, аббревиатура от high-net-worth individuals. Обычно этот термин применяют к частным лицам, личные финансовые активы которых превышают один миллион долларов США. — Прим. перев.
2. Для краткости в дальнейшем мы будем использовать словосочетания «филантропические сети», «филантропические ассоциации» и т. д. — Прим. перев.

Краткое содержание

3. Мы также будем использовать термин «адвокация» и производные от него для обозначения деятельности, направленной на защиту и продвижение интересов определенного сектора (в данном случае филантропии/благотворительности), прежде всего — но не исключительно — в смысле работы с законодательными и другими государственными органами, принимающими решения в области регулирования этого сектора. — Прим. перев.

Введение

4. https://freedomhouse.org/sites/default/files/Feb2019_FH_FITW_2019_Report_ForWeb-compressed.pdf
5. <https://www.civicus.org/documents/PeoplePowerUnderAttack.Report.27November.pdf>
6. <https://carnegieendowment.org/2019/10/22/defending-civic-space-is-international-community-stuck-pub-80110>
7. WINGS, «Ландшафт мировой филантропии» (Global Landscape of Philanthropy), с. 15

Раздел первый. Создание и предъявление ценности

8. Обе схемы были созданы Институтом взаимодействия для социальных изменений
9. <http://interactioninstitute.org/means-and-ends/>
10. На основе следующих источников: https://www.huffpost.com/entry/member-surveys-10-tips-to-make-yoursurveys-more-effective_b_9911734 и <https://www.naylor.com/associationadviser/know-members-better-surveys-guide/>
11. <https://www.youtube.com/watch?v=fOTJwgAtI00>
12. <https://courses.philanthropyu.org/courses>
13. <https://www.dnlomnimedia.com/blog/nonprofit-technology-plan>
14. <https://www.economist.com/leaders/2017/05/06/the-worlds-most-valuable-resource-is-no-longer-oil-but-data>
15. Mayer-Schönberger, V., Cukier, K. Big data: A revolution that will transform how we live, work and think — London: John Murray, 2013
16. <https://socialinnovationexchange.org/our-work/programmes/knowledge-learning/horizon-scanning/role-philanthropy-using-data-address-complex>
17. Alliance Magazine, Vol. 23, Number 2, June 2018
18. <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/participation/promoting-interest/communication-plan/main>

-
19. <https://www.betterevaluation.org/en> (общие ресурсы по оценке)
 20. www.betterevaluation.org/sites/default/files/Rainbow%20Framework%20-%20compact%20version.pdf
 21. http://leadershiplearning.org/system/files/LLC%20SNA%20Project%20Final%20Report_1.pdf (кейсы)
 22. Методы анализа сетей (SNA/ONA) для оценки и измерения <https://vimeo.com/57497933>
 23. Над созданием «Модели 4С» вместе с WINGS и DAFNE работал консультант Барри Найт <https://wings.issuelab.org/resource/using-the-4cs-evaluating-professional-support-to-philanthropy.html>

Раздел второй. Усиление голоса сектора

24. Для перевода английских терминов policy maker и decision maker мы используем «регулятор» или «законодатель». В обоих случаях имеется в виду самое широкое значение — органы государственной власти и их представители на разных уровнях, принимающие решения как о законодательном, так и любом другом регулировании тех или иных вопросов. — Прим. перев.
25. <https://wings.issuelab.org/resource/enabling-environment-for-philanthropy-an-international-convening-of-wings-meeting-proceedings-extended-version.html>
26. FATF (от англ. Financial Action Task Force on Money Laundering) — Группа разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег, межправительственная организация, которая занимается выработкой соответствующих мировых стандартов и рекомендаций. — Прим. перев.
27. <https://wings.issuelab.org/resource/impact-case-studies-promoting-an-enabling-environment-for-philanthropy-and-civil-society.html>
28. www.ctb.ku.edu/en/advocating-change
29. <https://www.efc.be/about-the-efc/30-years-of-the-efc/>
30. <https://drive.google.com/file/d/19-3DfjXjS91PNkwwg1XUEe7DVz14yOikr/view>
31. <https://drive.google.com/file/d/197btWShOhQ7I7MVDu-aab-Ye-50zLtJB/view>
32. <https://www.thoughtleadershiplab.com/Resources/WhatsaThoughtLeader>
33. Готовы ли вы стать идейным лидером? www.linkedin.com/learning/becoming-a-thought-leader-2?trk=insiders_30141_learning
34. www.nonprofitmarketingguide.com/resources/on-demand-webinar-tl2017/
35. <https://nonprofitmarketingguide.com/freemembers/080217thoughtleadership.pdf>

Раздел третий. Объединение усилий

36. В оригинале landscaping и mapping. — Прим. перев.
37. <https://www.alliancemagazine.org/wp-content/uploads/2019/03/Final-EPSII-Report-March-2019-Edited.pdf>
38. Kanter, Beth. The Networked Nonprofit. Kanter, Beth. Measuring the Networked Nonprofit <http://interactioninstitute.org/network-development-through-convening/>
<http://interactioninstitute.org/network-behaviors-to-leverage-network-effects/>
<https://newnetworkleader.org/>
39. <https://www.canr.msu.edu/resources/curtis-ogden-building-capacity-through-networks;>
<https://www.councilofnonprofits.org/sites/default/files/documents/a-network-approach-to-capacity-building.pdf>
40. www.interactioninstitute.org/what-is-network-strategy/
41. www.interactioninstitute.org/network-development-through-convening/
42. Satell, Greg. The Synchronized Organization

-
43. <https://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>;
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726716661040>
 44. <https://ctb.ku.edu/en/increasing-participation-and-membership>
 45. www.ssir.org/articles/entry/the_networked_nonprofit (схема: <https://unitedway.com.au/learning/collective-impact-3>)
 46. https://ssir.org/articles/entry/the_reality_underneath_the_buzz_of_partnerships
 47. www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3774045/
 48. <https://ctb.ku.edu/en/creating-and-maintaining-partnerships>;
<https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/promotion-strategies/start-a-coalition/main> (основные полезные ресурсы)
 49. https://drive.google.com/file/d/1Vw9wrfOn7AT9PHHUtNd6XYIV4k_dBgn5/view
 50. https://ssir.org/articles/entry/understanding_the_value_of_backbone_organizations_in_collective_impact_2;
https://ssir.org/articles/entry/understanding_the_value_of_backbone_organizations_in_collective_impact_3;
https://ssir.org/articles/entry/understanding_the_value_of_backbone_organizations_in_collective_impact_4
 51. https://ssir.org/articles/entry/collective_impact
 52. <http://turkishpolicy.com/article/263/from-hardware-to-software-charity-to-strategy-a-roadmap-for-progressive-philanthropy-in-turkey-spring-2008>
 53. https://ssir.org/articles/entry/understanding_the_value_of_backbone_organizations_in_collective_impact_1
 54. <http://wings.issuelab.org/resources/30804/30804.pdf>

Сетевое взаимодействие в филантропии: создание ценности, усиление голоса сектора и объединение усилий

Издательская группа:

*Валерия Чернякина
Тимофей Андросов
Андрей Высоцкий
Александра Логинова
Анастасия Китова
Анна Дюкова
Дарья Куваева*

Издательство «ДПК Пресс»
г. Москва, ул. Электrozаводская, д. 52
+7 (495) 724-34-86; +7 (495) 788-83-81
www.dpk-press.ru

Подписано в печать 02.06.2020 г.
Формат 60x90/8. Гарнитура «Theinhardt Pan».
Бумага офсетная. Печать цифровая.
Тираж 200 экз.

Отпечатано в типографии «ДПК Пресс»



Доноры и партнеры WINGS

Информационно-аналитический партнер WINGS



Candid.

