

ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИЙ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ. НОВОЕ В ПРАКТИКАХ ГРАНТМЕЙКИНГА



ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИЙ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ. НОВОЕ В ПРАКТИКАХ ГРАНТМЕЙКИНГА

Ноябрь, 2024 г.

Авторы-составители

Евдокимова Ольга Анатольевна
Рождественская Надежда Васильевна

Идея и финансовая поддержка

Благотворительный фонд
Владимира Потанина

Издательская группа

Валерия Чернякина
Евгений Митянин
Софья Ройтман

Благотворительный фонд Владимира Потанина

г. Москва, муниципальный округ Тверской,
ул. Тверская, д. 16, стр. 1
+7 (495) 149-30-18
fondpotanin.ru
t.me/fondpotanin
vk.com/potaninfoundation



Благотворительный фонд
Владимира Потанина, 2024

© Благотворительный фонд
Владимира Потанина, 2024
© Евдокимова О. А., 2024
© Рождественская Н. В., 2024

Данное произведение распространяется по лицензии Creative Commons «Attribution-NonCommercial-NoDerivatives» («Атрибуция — Некоммерческое использование — Без производных произведений») 4.0 Всемирная.

© Издательство «ДПК Пресс», 2024
dpk-press.ru

СОДЕРЖАНИЕ

Вступительное слово	5	
	6	Препамбула
1. Тренды в филантропическом секторе	7	
	11	2. Системное видение социальных преобразований
3. Устойчивые стратегии социальных преобразований	15	
	20	4. Развитие филантропических практик, основанных на доверии
5. Инвестиции в организационный потенциал грантополучателей	27	
	29	6. Инвестиции в благополучие и развитие персонала грантополучателей
7. Неограниченное финансирование	32	
	35	8. Финансирование полной стоимости социальных благ
9. Партнёрства в филантропическом секторе	38	
	44	10. Использование механизмов посредничества в грантовых стратегиях
11. Нарративы в работе филантропических организаций	46	
	49	12. Использование данных и подходы к оценке и обучению в филантропическом секторе
13. Работа с обратной связью от грантополучателей	58	
	62	14. Исследования будущего в стратегиях филантропических организаций
Об авторах	68	
	69	Список источников



ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

В сегодняшнем мире взаимосвязанность и влияние всего на всё рассматривается как неотъемлемая характеристика. Когда усилия одной организации или её инновация могут преобразовать сферу деятельности или качество жизни целевой группы, превосходящей по масштабу саму организацию. Умение проследить и сформировать связи, объяснить их влияние становится одним из важных надпредметных навыков наряду с креативностью или работой в команде. В филантропии он во многом будет определять эффективность стратегии или, наоборот, невозможность социальных преобразований, на которые нацелена НКО.

Дайджест «Подход к разработке стратегий социальных преобразований. Новое в практиках грантмейкинга», который Центр развития филантропии представляет читателям в завершении 2024 года, можно назвать навигатором. Авторы — Ольга Евдокимова и Надежда Рождественская — представляют широкий спектр современных подходов к социальным преобразованиям, рассматривают различные виды связей между заинтересованными сторонами и участниками процесса грантмейкинга и влияние их взаимодействий на устойчивость и эффективность достигаемых эффектов.

Прозрачный грантмейкинг, соучастный грантмейкинг, сценарное планирование будущего, доверительные партнёрства, механизмы вовлечения и посредничества, неограниченное и гибкое финансирование, инвестиции в организационный потенциал и в благополучие, адаптивный менеджмент, использование больших данных для оценки эффективности... Мы надеемся, что после знакомства с дайджестом эти термины превратятся для читателя в практический инструмент для разных этапов формирования и реализации стратегий. Сравнение зарубежных и российских практик сможет «приземлить» теоретический материал и помочь выбрать оптимальную модель филантропическим организациям любого масштаба и уровня организационного развития.

Отдельная благодарность авторам за представление библиотеки знаний Центра развития филантропии тоже как системы взаимосвязей. В дайджесте приведены отсылки к нескольким уже опубликованным материалам ЦРФ, а также к теме работы с обратной связью от заинтересованных сторон, которой мы планируем посвятить один из ближайших материалов.

**Центр развития филантропии
Благотворительного фонда Владимира Потанина**

ПРЕАМБУЛА

Дайджест «Подход к разработке стратегий социальных преобразований. Новое в практиках грантмейкинга» подготовлен по заказу Центра развития филантропии Фонда Потанина. Цель обзора — познакомить заинтересованную аудиторию с современными международными тенденциями и подходами к разработке стратегий социальных преобразований и практиками грантмейкинга, которые могут помочь филантропии более эффективно отвечать на современные вызовы и создавать значимые, системные изменения в обществе.

КАК ГОТОВИЛСЯ ДАЙДЖЕСТ

Ориентация на базу знаний АНО «Эволюция и Филантропия», которая с 2008 года на систематической основе собирает международный опыт в области филантропии и социальных инноваций. Предварительно было отобрано более 150 публикаций, начиная с 2022 года. Источниками были преимущественно крупнейшие международные профессиональные издания в области филантропии, научные журналы, известные глобальные и региональные инфраструктурные организации и инициативы, а также сайты крупных зарубежных благотворительных организаций. Особое внимание уделялось новым исследованиям, данным, практическим примерам и инструментарию. В основном это англоязычные источники информации. При этом мы старались также включать евразийский опыт. Также нам было важно среди огромного разнообразия трендов и тематик выделить то, что имеет непосредственное отношение как к сегодняшней практике российских некоммерческих и благотворительных организаций, так и к тому, что будет, по нашему мнению, служить драйвером будущего развития сектора филантропии и осуществления социальных преобразований. После некоторых разделов дайджеста вы найдёте выборочные иллюстрирующие ссылки и на российские исследования и публикации.

В итоге было отобрано более 50 источников. Некоторая часть материалов была сначала переведена с помощью искусственного интеллекта (Perplexity) и затем переработана авторами дайджеста. В дайджесте есть ссылки на текст, который использован без переработки.

ОСОБЕННОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ

Данный обзор затрагивает важные, по мнению авторов, зарубежные тренды и перспективные направления для развития стратегий социальных преобразований. Однако это далеко не исчерпывающий список, а скорее авторский взгляд с определённого ракурса, не претендующий на единственно правильную точку зрения.

Чтобы снизить сложность и теоретичность некоторых трендов, мы старались по возможности включать или хотя бы упоминать иллюстрирующие примеры и практические инструменты с надеждой, что с ними можно будет детально познакомиться по ссылкам.

И конечно, трудности перевода остаются особой проблемой. Мы старались давать оригинальную терминологию, дабы перевод не уводил в сторону от сути вопроса. Также в дайджесте как синонимы используются термины «фонды», «филантропические организации» и «благотворительные организации».

КОМУ БУДЕТ ПОЛЕЗЕН

Дайджест будет полезен экспертам некоммерческого сектора, руководителям частных и корпоративных фондов и благотворительных организаций, которые заинтересованы в профессиональном развитии и ориентируются на изучение разнообразного международного опыта.

КРАТКОЕ РЕЗЮМЕ

Дайджест показывает направления изменений стратегий благотворительных организаций в условиях поликризиса и VANI-мира. Они иллюстрируют стремление филантропического сектора к системным долгосрочным изменениям, что находит своё отражение в новых подходах к взаимодействию со всеми вовлечёнными сторонами: сотрудниками и руководителями фондов, грантополучателями, целевыми группами и сообществами, другими организациями филантропического, частного и государственного секторов. В дайджесте акцент сделан на развитии всех форм сотрудничества для получения социальной пользы и на стратегически значимых механизмах поддержки грантополучателей филантропическими организациями. Результаты новых исследований, данные публикаций показывают сферы, внимание к которым позволит фондам улучшить свои стратегии.

1. ТРЕНДЫ В ФИЛАНТРОПИЧЕСКОМ СЕКТОРЕ

Поликризис (Polycrisis). В современном мире филантропический сектор сталкивается с явлением, известным как поликризис: комплексное явление, характеризующееся взаимосвязанными и взаимоусиливающимися кризисами в различных сферах жизни общества и планеты¹. Поликризис объединяет различные кризисы, такие как климатический, экономический, социальный, политический, кризис в сферах здравоохранения и экологии. Они не изолированы, а тесно переплетены и влияют друг на друга. Для эффективного решения проблем поликризиса требуются скоординированные усилия и междисциплинарный подход.

Ключевые характеристики поликризиса:

- Взаимосвязанность: эти кризисы не изолированы друг от друга, а тесно переплетены.
- Комплексность: они создают сложную сеть проблем, которые усиливают друг друга.
- Непропорциональное влияние: эти кризисы непропорционально сильно влияют на наиболее уязвимые группы населения.
- Срочность: неотложный характер этих кризисов указывает на необходимость немедленных действий.
- Системный характер: поликризис представляет собой не просто набор отдельных проблем, а системную проблему, требующую комплексного подхода.

¹ Michael Quinn Patton, Ruth Richardson. A Philanthropic Theory of Systems Transformation for Advancing Equity in the Polycrisis (2024). Электронный ресурс URL <https://scholarworks.gvsu.edu/tfr/vol16/iss2/5/>

Существующие стратегии филантропии, разработанные в менее сложном контексте, часто оказываются недостаточно эффективными перед лицом современных многогранных вызовов. Они зачастую фокусируются на отдельных проблемах, не учитывая их взаимосвязи и системный характер.

Новые стратегии филантропии необходимы для создания комплексного подхода к решению сложных проблем и более эффективного распределения ресурсов в условиях множественных кризисов. Они должны дать возможность создания устойчивых изменений в долгосрочной перспективе с возможностью одновременной адаптации к быстро меняющимся условиям.

BANI-МИР

В ответ на меняющиеся внешние условия возникают концепции, описывающие новую реальность. BANI — это концепция, где традиционные способы управления и прогнозирования становятся недостаточными. В BANI-мире реальность рассматривается как хрупкая, тревожная, нелинейная и непостижимая. В 2022 году Фонд Владимира Потанина опубликовал отдельный материал на эту тему². В работе благотворительных организаций эти характеристики проявляются следующим образом³:

- Хрупкость: некоммерческие организации могут сталкиваться с внезапными изменениями в финансировании или приоритетах своих доноров, что требует большей гибкости в планировании и реализации проектов.
- Тревожность: растущая неопределённость в мире вызывает беспокойство у доноров и благополучателей, и это негативно влияет и на благополучие персонала, и на устойчивость благотворительных организаций.
- Нелинейность: сложные социальные проблемы часто развиваются нелинейно, требуя более глубокого анализа и постоянного обучения.
- Непостижимость: быстро меняющийся мир может затруднять понимание долгосрочных последствий работы филантропических организаций.

ТЕНДЕНЦИИ

В ответ на эту ситуацию в секторе филантропии возникло несколько важных тенденций.

Фокус на системность и планирование долгосрочных результатов. В BANI-мире востребованы системное видение и подходы, ориентированные на долгосрочное воздействие и устранение первопричин социальных проблем. Поэтому при разработке стратегий социальных преобразований наряду с пониманием насущных потребностей отдельных групп благополучателей важным становится учёт долгосрочных перспектив и будущего. Это предполагает развитие сценарного планирования и прогнозирования для лучшей подготовки к различным вариантам будущего.

Фокус на жизнестойкость и адаптивность. В условиях хрупкости и непредсказуемости благотворительным организациям необходимо поддерживать проекты, которые укрепляют социальную устойчивость наиболее уязвимых групп благополучателей (например, доступ

² Горизонты будущего. Идеиное лидерство и отраслевое визионерство в благотворительной деятельности (2022). Электронный ресурс URL <https://fondpotanin.ru/upload/iblock/56c/x7oxbsark5ciu8z3p6qtuepx9j0xu81m.pdf>

³ Предложено Perplexity

к образованию, здравоохранению и базовым социальным услугам). Для быстрой адаптации грантополучателей к меняющимся условиям необходимы переходы от строго целевого финансирования к гибкому финансированию и создание резервных фондов для быстрого реагирования на кризисы различных масштабов.

Фокус на локализацию и инклюзию. Стратегии фондов в VANI-мире строятся на доверии и перераспределении полномочий и ответственности. Этот тренд подразумевает развитие сообществ, где взаимная поддержка заменяет традиционные иерархические подходы. Фонды привлекают представителей целевых групп для участия в определении приоритетов и механизмов распределения ресурсов. Сама концепция общественного блага как основного продукта некоммерческого сектора, его ценности и стоимости, а также эффективные подходы к производству рассматриваются с точки зрения контекста мышления жителей конкретных территорий или представителей целевых групп, а не с точки зрения ментальных моделей (ценностей, убеждений, профессиональных установок) представителей финансирующих сторон.

Например, инициатива Центра филантропии и гражданского общества Стэнфордского университета «Pursuit of the Common Good» (PCG) объединяет исследователей и практиков в области филантропии из 21 страны, которые заинтересованы в изучении концепции «общего блага» в различных культурных и институциональных контекстах по всему миру. PCG проводит сравнительные исследования филантропических практик, стремясь выявить общие черты и различия в глобальных подходах к достижению общего блага через филантропию, чтобы разработать рекомендации для достижения более эффективных результатов в решении современных глобальных проблем.

Фокус на открытость и партнёрства (Transparency & Collaboration). Филантропическим организациям необходимо переосмыслить свои функции и стать архитекторами изменений, которые формируют устойчивую и отзывчивую экосистему. Это требует формирования прочных партнёрств между государственным, частным и некоммерческим секторами для увеличения влияния. Этот тренд включает создание партнёрских сетей между благотворительными организациями, правительственными и бизнес-структурами для совместного ответа на масштабные вызовы. Партнёрство требует повышения собственной прозрачности и переосмысления понятия подотчётности фондов.

Фокус на ментальное здоровье и благополучие. В условиях глобальной тревожности и нестабильности фонды предлагают программы поддержки физического и ментального благополучия для своих сотрудников и сотрудников организаций — грантополучателей. Они также наращивают финансирование инициатив, направленных на снижение стрессовых факторов для уязвимых групп и населения в целом.

Фокус на технологии и инновации (Tech for Good). В условиях нелинейности и быстрого развития технологий филантропический сектор способен поддерживать инновационные стартапы, которые сосредоточены на решении социальных и экологических проблем. Важным вызовом является использование фондами искусственного интеллекта и современных алгоритмов обработки данных для прогнозирования и решения социальных проблем, а трендом — внедрение в работу технологичных инструментов оценки социального воздействия.

В исследовании Европейской Ассоциации Филантропии и Института исследования будущего Копенгагена, которое было опубликовано в 2023 году, показан анализ развития мирового филантропического сектора⁴. Целями данного исследования являлись выявление и рейтингование основных трендов в филантропии и выявление ключевых рисков и точек роста в этом секторе. На вопросы анкеты ответили 238 организаций: фонды, НКО, исследователи, представителями бизнеса и государственных органов из Европы, Азии, Африки, Северной и Южной Америки, Австралии. В результате были выявлены изменения в филантропической деятельности в последние 10 лет. К основным положительным тенденциям относятся увеличение подотчётности, развитие систем мониторинга и оценки, акцент на постоянное обучение и использование данных, а также рост значимости разнообразия, равенства и инклюзивности в работе организаций. Сильным трендом с негативным влиянием явились недостаточные изменения в способах финансирования грантополучателей. По мнению исследователей, наиболее существенными вызовами для фондов в ближайшие 10 лет будут являться создание гибких и адаптивных структур управления, внедрение системного подхода, оценка долгосрочного воздействия, увеличение сроков финансирования, создание партнёрств и экосистем, вовлечение заинтересованных сторон для стратегического планирования, укрепление внутреннего потенциала и устойчивости фондов. Преодолев эти вызовы, фонды начнут создавать актуальные для текущих условий и одновременно достаточно устойчивые стратегии.

Российский опыт:

Центр Грани. Сборник материалов по теме «Коллективное лидерство», 2024 год⁵.

«Совпали одновременно 2 тренда, которые драматически изменяют внешнюю среду организаций: Ускоренный рост технологий; Реализовавшиеся масштабные угрозы, "чёрные лебеди" по Н. Талебу (пандемические, политические, экономические и др.)» «Изменение стратегии "якорных" доноров: закрытие или серьёзная тематическая реорганизация программ».

Журнал «Культура благотворительности», 2023 год. Статья «Конец устойчивости, трансформация»⁶.

Публикация по итогам конференции, Журнал «Форбс», 2023. Новые отношения: как устроена благотворительность нашего времени⁷.

⁴ Exploring 21st century philanthropy. Discussion of survey outcomes. Philea & copenhagen institute for future studies. Электронный ресурс URL <https://philea.eu/wp-content/uploads/2023/10/Exploring-21st-century-philanthropy-survey-results-1.pdf>

⁵ Центр Грани. Сборник материалов по теме «Коллективное лидерство», 2024. Электронный ресурс URL <https://grany-center.org/material/centr-grani-pri-podderjke-fonda-prezidentskih-grantov-predstavlyayet-daydjest-materialov-po-teme-kollektivnoe-liderstvo-1731939961>

⁶ Журнал «Культура благотворительности», 2023 год. Статья «Конец устойчивости, трансформация». Электронный ресурс URL <https://givingjournal.ru/2023/12/28/konec-ustojchivosti-transformacija-resurs-itogi-2023-goda-v-nekommercheskom-sektore/>

⁷ Публикация по итогам конференции, Журнал «Форбс», 2023. Новые отношения: как устроена благотворительность нашего времени. Электронный ресурс URL https://www.forbes.ru/brandvoice/486954-novye-otnosenia-kak-ustroena-blagotvoritel-nost-nasego-vremeni?utm_source=diigo.com&utm_medium=referral&utm_campaign=diigo.com&utm_referrer=diigo.com

2. СИСТЕМНОЕ ВИДЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Определение системных изменений. Системные изменения определяются как практика, направленная на устранение причин проблем, а не их симптомов. Увеличивающийся фокус на системные изменения стал своего рода сдвигом парадигмы, который изменил то, как фонды подходят к социальным изменениям, их основные предположения, а также представления о предсказуемости изменений. В сложных адаптивных системах пути к изменениям редко известны заранее, решения не могут быть навязаны, маленькие действия могут вызвать крупные и неожиданные изменения, и нет единственно правильного ответа. Филантропический сектор в значительной степени признаёт, что проблемы, которые фонды стремятся решить, «застревают» в более широких системах, которые их поддерживают. Эти системы являются сложными и адаптивными, с множеством взаимозависимых участников и факторов, которые часто незаметно создают такие проблемы. Фонды начинают поддерживать стратегии, которые помогают изменить паттерны, удерживающие эти проблемы на одном месте.

Системным изменениям, в том числе и с точки зрения грантодающих организаций, был посвящён дайджест Фонда Потанина «Системные изменения в благотворительных организациях», опубликованный в сентябре 2024 года, в котором были представлены разнообразные подходы и концепты системных изменений и возможные роли (операционные архетипы) для грантодающих организаций⁸.

В частности, была представлена модель «Шесть условий системных изменений», которая стала важной основой для понимания того, как филантропические организации и другие участники социальных изменений могут устранять корневые причины проблем, а не только их симптомы. Она подчёркивает важность работы с глубинными структурами, такими как культурные нормы, ментальные модели и взаимоотношения, которые часто остаются вне зоны видимости и планирования изменений. Ментальные модели (убеждения, ценности, мысли) являются ключевыми для трансформационных изменений, так как они определяют, как люди воспринимают и решают проблемы.

Ментальные модели. Ментальные модели — это глубоко укоренившиеся убеждения, предположения и способы восприятия мира, которые влияют на то, как руководители и сотрудники грантодающих организаций понимают проблемы и находят решения этих проблем⁹. Изменения ментальных моделей играют ключевую роль в контексте системных изменений, поскольку они формируют наше понимание того, как функционируют системы, как они могут изменяться и какие стратегии наиболее эффективны для достижения этих системных изменений. Ментальные модели важны при выборе стратегии для системных изменений. Благотворительные организации должны осознавать, какую модель они используют и насколько она соответствует типу системы, с которой они работают. Важно, чтобы стратегии, грантовые программы и подходы к оценке были согласованы с ментальными моделями, которые организации используют для управления системными изменениями.

Модель системной динамики (Systems-Dynamics Model). Эта ментальная модель основана на предсказуемости изменений систем и анализе системных закономерностей и предполагает, что системы имеют определённые пути развития, которые можно понять, смоделировать и использовать для внесения изменений. В рамках этого подхода в системе находятся

⁸ Кузьмин А. Системные изменения в благотворительных организациях (2024). Издательство «ДПК Пресс», 2024. Электронный ресурс URL <https://fondpotanin.ru/upload/iblock/2ed/hainxc8tie3prvbiq25us8tr0kpk05jv.pdf>

⁹ Jewlya Lynn, Julia Coffman. Passing in the Dark: Making Visible Philanthropy's Hidden and Conflicting Mental Models for Systems Change (2024). Электронный ресурс URL <https://scholarworks.gvsu.edu/tfr/vol16/iss1/14/>

т. н. точки высокой отдачи, где небольшие вмешательства могут привести к значительным изменениям. Данная модель часто основывается на теориях изменений, которые предполагают, что можно предсказать, как изменения в одной части системы повлияют на другие её части.

Ключевые точки воздействия включают изменение государственного регулирования, перераспределение баланса полномочий между разными акторами; изменение нарративов, улучшение практик на местах, развитие лидерства и поддержку инноваций. В этом случае фонд предоставляет поддержку конкретных программ или инициатив, связанных с «точками рычага». Организациям, работающим с такими точками, может быть оказана общая операционная поддержка. Могут также предоставляться быстрые гранты для оперативного реагирования на возможности, возникающие в точках рычага в системе.

В этой ментальной модели успех измеряется через призму конкретных результатов в заранее определённых точках системы. Оценка направлена на проверку гипотез и результатов, связанных с воздействием на точки рычага. Для их выявления и анализа, как изменения в одной части системы влияют на другие части, могут применяться инструменты картирования систем и диаграммы причинно-следственных связей.

Модель эмерджентных систем (Systems Emergence Model). Эта модель признаёт, что системы самоорганизуются, поэтому в них могут возникать неожиданные изменения. Она подчёркивает важность гибкости и адаптивности, а также необходимости учёта разнообразия и сложности систем. Может быть полезна для работы с инновациями или для поддержки малоизученных частей системы, где результаты вмешательства не могут быть предсказаны заранее. Стратегии в этой модели направлены на эксперименты и адаптацию в реальном времени. Они включают поиск новых идей и решений в различных частях системы, вмешательства в которые могут привести к неожиданным результатам. В этой модели важно проведение экспериментов на местах, чтобы выявить, какие изменения могут работать в конкретном контексте. Когда объясняют разницу между двумя метальными моделями, часто используют сравнение — плавание на теплоходе по реке с картой для навигации и плавание в лодке в незнакомой местности.

В рамках модели эмерджентных систем финансирование может быть связано с поддержкой организаций на местах, которые могут найти новые решения для специфических целевых групп. Гранты могут быть направлены на поддержку лидеров и организаций, предлагающих альтернативные подходы к изменению системы. Фонды могут поддерживать рост нарративов, исходящих из сообществ, чтобы усилить влияние на систему. В этой модели успех не всегда может быть измерен сразу. Оценка основана на постоянном мониторинге состояния системы и экспериментах. Целью оценки является понимание, как система реагирует на вмешательства, и адаптация действий на основе полученной информации. Поскольку в случае применения модели эмерджентных систем результаты не могут быть заранее предсказаны, оценка должна включать регулярные циклы обратной связи, чтобы определить, какие действия приводят к изменениям и где возможны новые точки вмешательства. Для исследования реакции системы и поиска новых возможностей для вмешательства можно использовать такой инструмент, как системное осмысление.

Пример применения модели трансформации системы образования в рамках инициативы Imaginable Future's Brazil¹⁰. Инициатива началась в 2019 году с участия в процессах партисипативного системного картирования, чтобы выявить точки высокой отдачи и разработать стратегии для изменения системы образования в Бразилии. Однако спустя год организаторы признали, что единственным результатом стало нахождение партнёров — лидеров чернокожих и коренных народов, которые помогли лучше понять, как взаимодействовать с системой. Тогда стратегия была изменена. Ежемесячные встречи с лидерами и педагогами чернокожих и коренных народов помогли обсуждать текущие события в системе и находить возможности для действий. Эти встречи также позволили услышать голоса маргинализированных сообществ, которые часто игнорируются. Была разработана система наблюдения, чтобы собирать информацию о том, как грантополучатели могут способствовать системным изменениям, и понять, какие динамики (включая скрытые, такие как нормы и ментальные модели) влияют на систему образования. Шесть грантополучателей вместе с фондом работали над тем, чтобы выявить пути изменений и понять, как их работа способствует развитию агентов изменений в разных сообществах. В процессе работы фонд разработал внутреннюю практику обучения, которая объединяет различные типы информации, помогая понять, как происходят изменения как внутри сфер влияния грантополучателей, так и в системе в целом. Ожидания и предположения фонда о том, как происходят изменения, были пересмотрены на основе практического опыта, что позволило фонду глубже понять системные паттерны и где их работа может быть наиболее необходима. Инициатива привела к улучшению понимания потребностей аудитории и коренных студентов, а также к осознанию того, как определённые образовательные политики, полезные для одних групп, могут быть вредны для других, например, для коренных сообществ. Фонд продолжает поддерживать сообщество практиков, где лидеры чернокожих и коренных народов совместно разработали карту, показывающую паттерны структурного расизма в бразильской образовательной системе.

Некоторые стратегии системных изменений могут одновременно использовать обе модели. Однако грантодающие организации часто применяют противоречивые ментальные модели, что приводит к неэффективности вмешательств. Например, одна часть фонда может использовать модель системной динамики, предполагая предсказуемые изменения, в то время как другая пытается внедрить модели эмерджентных систем, принимая неопределённость и адаптивность.

¹⁰ Jewlya Lynn, Julia Coffman. Passing in the Dark: Making Visible Philanthropy's Hidden and Conflicting Mental Models for Systems Change (2024). Электронный ресурс URL <https://scholarworks.gvsu.edu/tfr/vol16/iss1/14/>

Пример конфликта ментальных моделей в программе Building Healthy Communities фонда California Endowment¹¹. Цель программы заключалась в системных изменениях для 14 сообществ в Калифорнии, страдающих от неравенства в области здравоохранения. Фонд стремился организовать работу так, чтобы сообщества сами определяли свои процессы изменений. Несмотря на желание предоставить сообществам больше власти в принятии решений, в начале программы фонд настаивал на использовании логических моделей для планирования, требуя детализировать связи между действиями и результатами. Это вызвало недовольство сообществ, которые считали, этот подход слишком жёстким и не отражающим их специфических потребностей. В результате анализа обратной связи фонд пересмотрел свой подход и начал использовать модель эмерджентных систем, которая лучше соответствовала динамике работы в сообществах. Итоговая рамка проекта была разработана совместно с сообществами, что обеспечило её принятие, так как она отражала потребности этих сообществ.

Таким образом, очень важно сделать видимой предполагаемую ментальную модель, сонастроить с ней стратегию системных преобразований и их оценку.

Российский опыт:

АСИ, Аналитический доклад «Влияние и вклад НКО в решение социальных проблем и повышение качества жизни в России», 2024¹².

«НКО вынуждают различные ведомства работать вместе для системных решений и зачастую делают это на федеральном, региональном и муниципальном уровне. НКО выстраивают комплексные решения и бесшовные маршруты получения помощи, которые затрагивают разные министерства».

Фонд «Друзья», экспертная встреча, 2024¹³.

«Предлагать системные работающие решения государству. Проводить исследования влияния системной помощи».

Публикация АСИ, 2024 год. «Нужны гарантии включения НКО в системные проекты: что необходимо сектору для решения общероссийских проблем».

Исследование Frank RG и Sber private banking, 2024¹⁴.

Доля фондов, оказывающих системную помощь, в наиболее распространённых проблемах, таких как детство, инвалидность, не превышает 15 %.

¹¹ То же

¹² Влияние и вклад НКО в решение социальных проблем и повышение качества жизни в России // Аси. Циркон. Социологическая мастерская URL https://asi.org.ru/wp-content/uploads/2024/10/analiticheskij_doklad_asi_czirkon_vliyanie_i_vklad_nko.pdf

¹³ «Беседа PRO Благотворительность» // АСИ URL <https://asi.org.ru/news/2024/05/30/fond-druzya-i-sber-private-banking-proveli-sessiyu/>

¹⁴ Frank FG Sber Private Banking, 2024. Профессиональная благотворительность в России, 2023. Электронный ресурс URL https://frankrg.com/charity2023/assets/Charity_research_2023_11_03_24.pdf

3. УСТОЙЧИВЫЕ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Эволюция подходов к стратегиям фондов. Подходы к стратегиям в филантропии эволюционировали, особенно на фоне глобальных потрясений, таких как пандемия COVID-19.

1. Стратегическая филантропия. Изначально фонды использовали подходы, заимствованные из бизнес-моделей, с акцентом на постановку измеримых целей, разработку детализированных теорий изменений и строгую отчётность. Однако такие подходы оказались недостаточными для решения сложных системных проблем. К тому же есть риск, что доноры будут навязывать своё видение решения проблем, не учитывая мнение и потребности местных сообществ¹⁵.
2. Переход к эмерджентной филантропии. Эмерджентная филантропия предполагает гибкость и способность адаптироваться к быстро меняющимся условиям. Она фокусируется на партнёрстве с грантополучателями и совместной разработке стратегий. Несмотря на успехи, эмерджентная филантропия может быть недостаточно подготовлена к серьёзным кризисам, фокусируясь больше на постепенных изменениях. К тому же совместное создание стратегии с грантополучателями не всегда означает реальное делегирование контроля¹⁶.
3. **Устойчивой (жизнестойкой) стратегией фонда (Resilient strategy)** можно назвать гибкий подход, который позволяет партнёрским организациям адаптироваться и трансформироваться для достижения долгосрочных целей в меняющихся условиях, при этом фонд играет поддерживающую, а не контролирующую роль. Его основными аспектами являются фокус на поддержку грантополучателей, а не на контроль над ними, акцент на коллективном достижении целей сетью организаций, а не отдельными организациями, ориентация на долгосрочные цели, а не краткосрочные результаты. Устойчивая стратегия адаптивна, что означает способность трансформироваться в условиях значительных кризисов и изменения контекста. Частью гибкой стратегии является признание, что устойчивость зависит от того, насколько сети и отдельные организации обладают полномочиями и возможностями для осуществления изменений, а не от предопределённых фондом анализов и путей изменений.

¹⁵ <https://ssir.org/articles/entry/strategic-philanthropy-went-wrong>

¹⁶ Strategy Resilience: Getting Wise About Philanthropic Strategy in a Post-Pandemic World. Электронный ресурс URL <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1564&context=tf>

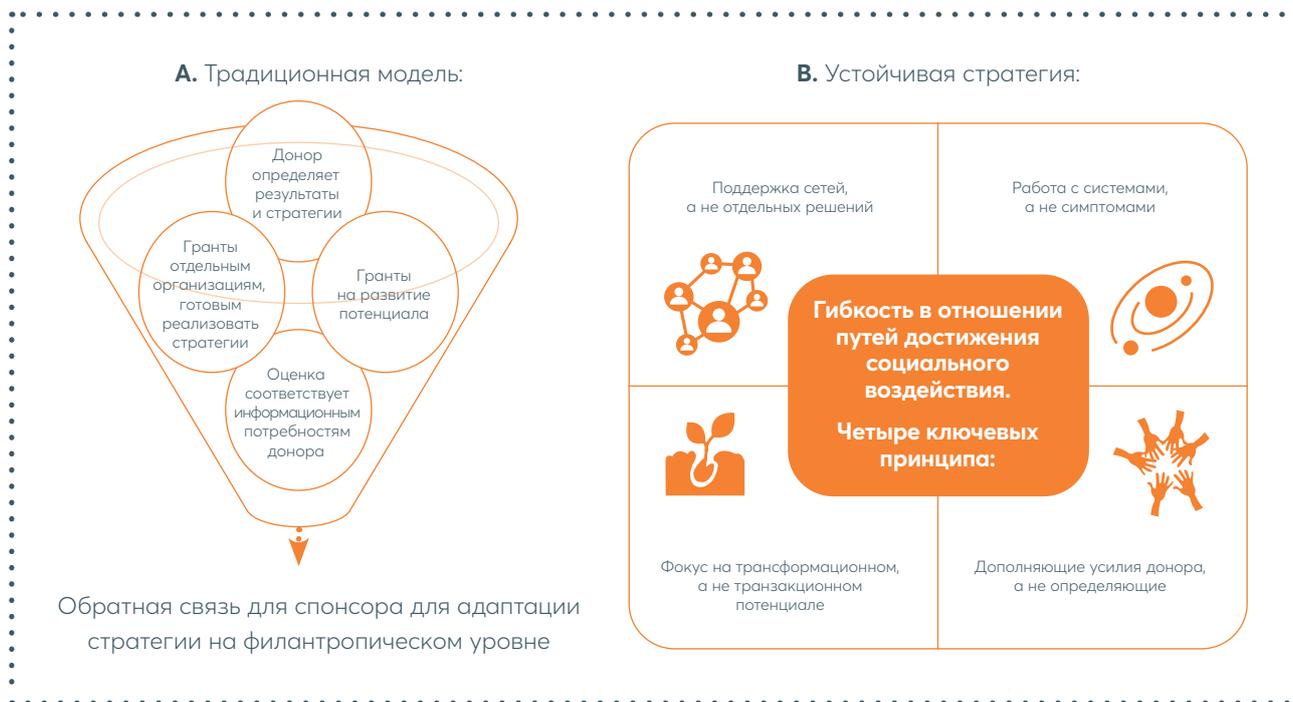


Рисунок 1. Сравнение типичной модели филантропического финансирования (А) с устойчивой филантропической стратегией (В)

Фокус на поддержку сетей, а не отдельных решений, является одним из ключевых элементов устойчивой филантропической стратегии. Сети обладают большей способностью к адаптации и трансформации стратегий в ответ на изменения контекста. Разнообразные сети включают организации с различными навыками и возможностями, что позволяет более эффективно реагировать на системные проблемы. Сети способствуют прозрачному, доверительному и своевременному обмену информацией между участниками, что критически важно для быстрой адаптации.

Пример системных изменений, инициированных фондами: Фонд Здоровья Колорадо (Colorado Health Foundation) и Фонд «Искусство для справедливости» (Art for Justice Fund)¹⁷. Blueprint to End Hunger — инициатива фонда Colorado Health Foundation, направленная на системные изменения в борьбе с голодом в Колорадо. Фонд пересмотрел свою роль: вместо контроля он предоставил гибкое многолетнее финансирование и поддержку сетей организаций для системных изменений. Адаптивность инициативы позволила быстро отреагировать на вызовы пандемии COVID-19, что укрепило доверие и расширило влияние программы.

Art for Justice Fund поддерживает художников и активистов в борьбе с массовыми заключениями. Он предоставляет гибкость грантополучателям для определения собственных тактик и результатов, а также активно поддерживает их лидерство, используя свои ресурсы для привлечения внимания и дополнительных средств.

¹⁷ Strategy Resilience: Getting Wise About Philanthropic Strategy in a Post-Pandemic World. Электронный ресурс URL <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1564&context=tftr>

Для того чтобы преодолеть разрыв между нацеленностью на системные социальные преобразования и конкретными практиками их финансирования, при разработке и реализации стратегии фондам следует перейти к экосистемному подходу, когда они выступают не в роли центральных акторов, а в роли связующих звеньев и фасилитаторов в более широкой системе участников, работающих над устойчивыми системными изменениями¹⁸.

При разработке стратегии фокус внимания смещается с внутренних установок и целей фонда в сторону учёта множественных точек зрения его экосистемного окружения. Вместо разработки стратегии внутренними силами фонда с последующим представлением её внешним партнёрам используется со-разработка совместно с грантополучателями и партнёрами по экосистеме. Кроме того, стратегия перестаёт быть линейным планом для будущих действий, а используется как «компас», который помогает направлять действия, с возможностью коррекции курса по мере необходимости.

Реализация экосистемного подхода в фонде Natrona Collective Health Trust (Вайоминг). В стратегии фонда важная роль отводится сообществам. Они не только участвуют в стратегическом планировании, но и влияют на повседневную работу фонда. Так, фонд создал программный консультативный комитет, состоящий из оплачиваемых членов сообщества, и включил молодёжь в процессы партиципативного грантмейкинга.

Пример участия сообщества в фонде Danville Regional Foundation. Фонд создал советы сообществ, дав им полномочия по распределению грантов. Инициатива основана на убеждении, что сообщества не смогут развить лидерские навыки без самостоятельного принятия решений, в том числе относительно финансирования инициатив. Фонд продолжает участвовать в принятии решений и делится своим опытом, но не финансирует проекты, которые не получили значительной поддержки от сообщества.

При оценке системных стратегий фонды смещают фокус с подотчётности грантополучателей на понимание собственной эффективности. Вместо того чтобы оценивать только результаты на уровне отдельных грантов, фонды делают акцент на результатах для всей системы и на извлечении уроков для улучшения своей работы и стратегии. Это помогает им адаптироваться к изменениям и поддерживать системные изменения. Фонды также совместно с партнёрами разрабатывают системы обучения, которые позволяют всем участникам процесса (фондам, грантополучателям, сообществам) вместе учиться и адаптироваться.

¹⁸ Chris Carlson Neyat Daniel Fay Hanleybrown John Harper. Embracing an Ecosystem Approach for Philanthropy 2024). Электронный ресурс URL <https://www.fsg.org/blog/embracing-an-ecosystem-approach/>

Пример создания общей системы измерений в Katz Amsterdam Foundation и Headwaters Foundation. Фонд применил системный подход к улучшению поведенческого здоровья в сообществах, проживающих в горных районах. Вместе с представителями семи сообществ была разработана система результатов и показателей для оценки психического здоровья и благополучия членов сообщества. Фонд поддержал не только создание общей системы результатов и показателей, но и проведение ежегодных опросов, и введение панели данных, доступной на английском и испанском языках.

Фонд Headwaters Foundation переориентировал свою систему оценки, создав культуру доверия и обучения вместо подотчётности и фокуса на непосредственные результаты. Сотрудники фонда изменили парадигму, задав следующие вопросы: «Кто является основной аудиторией для обучения?», «Кто определяет, что такое успех?» и «Кто несёт ответственность за сбор и анализ данных?» В результате целью фонда стал не контроль грантополучателей, а совместное обучение для адаптации стратегий фонда.

В дайджесте «Системные изменения в благотворительных организациях» есть отдельный раздел про оценку системных изменений¹⁹.

ВЫГОДЫ И РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ПРИМЕНЕНИЕМ СИСТЕМНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Применение системного подхода меняет стратегии и процессы фондов, а также способы взаимодействия с грантополучателями, целевыми группами и другими партнёрами. Такие изменения приносят фондам существенные выгоды²⁰.

Повышение устойчивости и адаптивности. Системные изменения помогают создавать более устойчивые организации, которые могут лучше справляться с кризисами. Фонды, поддерживающие системные изменения, способствуют усилению не только своей устойчивости, но также устойчивости сообществ и других систем. Поскольку системные изменения связаны с новыми подходами и поддержкой инновационных идей, фонды, которые их внедряют, легче адаптируются к меняющимся условиям и быстрее реагируют на новые вызовы.

Повышение эффективности инвестиций и устойчивое воздействие. Системные изменения направлены на решение корневых проблем, за счёт этого достигаются необходимые долгосрочные и устойчивые изменения. Ресурсы, направленные на такую работу, используются эффективнее, чем при вложении в проекты с краткосрочными результатами. Системный подход позволяет отойти от финансирования временных решений, которые лишь облегчают проблемы, создавая впечатление, что поиск более сложного и долгосрочного решения не требуется.

¹⁹ Дайджест «Системные изменения в благотворительных организациях»/Фонд Потанина 25 лет URL [Дайджест «Системные изменения в благотворительных организациях»](#)

²⁰ Facilitating Equitable Systems Change: A Guide to Help Foundation Board Members and Executive Leadership Lead the Way (2023). Электронный ресурс URL https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2023/09/Facilitating_Equitable_Systems_Change.pdf

Пример решения корневой проблемы на примере программы Housing First для бездомных в США²¹. Для решения проблем бездомности долгое время применялось симптоматическое временное решение — создание временных убежищ и ночлежек для бездомных. Программа Housing First предоставляет бездомным людям постоянное жильё. Такой подход позволил снизить уровень бездомности, улучшить здоровье и социальную интеграцию участников программы, обеспечив более устойчивые изменения в их благополучии.

Системный подход позволяет фондам достичь большего воздействия за те же ресурсы, особенно когда системные изменения приводят к трансформации целых секторов.

Укрепление партнёрств. Системные изменения требуют сотрудничества с другими организациями, включая грантополучателей, другие фонды, государственные и общественные организации. Для фондов это возможность укрепить партнёрские сети и работать с более широким кругом заинтересованных сторон для достижения общих целей.

Пример партнёрской работы фондов с системными изменениями в Швейцарии²².

В 2021 году 12 организаций, включая Ashoka Switzerland и Collaboratio helvetica, объединились для изучения того, как поддерживать системные изменения через совместное обучение и разработку новых подходов. Процесс был разделён на два этапа: сначала участники изучили проблему через коллективное обучение, а затем работали над совместным созданием возможных решений. В итоге было выбрано пять стратегических целей для финансирования: изменение мышления у социальных инноваторов и сотрудников фондов, создание доверия между всеми участниками процесса, создание новых рамок измерения воздействия и обучения и равноправное сотрудничество (преодоление дисбаланса динамики власти).

Фонды приняли решение внедрить долгосрочное финансирование в развитие организаций, чтобы поддерживать их в реализации системных изменений, поскольку этот подход позволяет более эффективно поддерживать системные изменения и решать сложные социальные проблемы, ориентируясь на устранение их корневых причин.

Риски. Однако с применением системного подхода связаны и значительные риски. Системные изменения требуют существенных временных и финансовых ресурсов для реализации долгосрочной стратегии. Это служит препятствием, если бюджет фонда ограничен или стратегия на далёкую перспективу недостаточно продумана. Системные изменения сложны, их результаты не всегда легко предсказать или измерить. Результаты системных трансформаций могут не проявиться в краткосрочной перспективе, что затрудняет оценку успеха, или могут оказаться вне сферы контроля фонда, так как их возникновение зависит от множества внешних факторов и участников.

Системные изменения сопряжены с высоким уровнем риска, их использование может подразумевать новые, непроверенные подходы. Фонды с низкой толерантностью к рискам могут

²¹ Unleashing the Power of Philanthropy for Inclusive Development (2023). Электронный ресурс URL <https://www.isdm.org.in/sites/default/files/2023-11/unleashing-the-power-of-philanthropy.pdf>

²² Accelerating funding for systems change. A Swiss experience. Электронный ресурс URL <https://www.ashoka.org/en-us/story/accelerating-funding-systems-change-swiss-experience>

избегать системных изменений из-за неопределённости и сложности таких проектов. Для эффективного внедрения системных изменений в практику фондов необходимы экспертиза и понимание взаимосвязей между различными организациями и группами внутри больших систем, и фондам важно делать целенаправленные шаги для наращивания такой экспертизы.

Некоторые фонды воспринимают концепцию системных изменений как слишком абстрактную, не понимая, как этот подход можно применить к их работе. Это может привести к тому, что фонды будут избегать системных изменений, так как они не уверены в том, как это изменит их существующие подходы и процессы.

В этом месте необходимо подчеркнуть проблемы с термином «системные изменения»: он может быть проблематичным, так как усиливает нереалистичные ожидания от способности фонда вмешиваться в систему, как если бы филантропия находилась вне её. Также это предполагает возможность постоянного изменения системы и такого вмешательства, которое изменяет систему только в «хорошую» сторону, без непредвиденных последствий. А это маловероятно для работы в сложных и непредсказуемых системах.

Пример исследования отношения руководителей фондов к внедрению системных изменений²³. В 2022 году было опубликовано исследование мнений руководителей французских фондов о применимости системных изменений в их работе. Были проведены 15 интервью и опрос 101 респондента. Исследование показывает, что руководители фондов признают важность системных изменений и их роль в устранении корневых причин социальных проблем. Но несмотря на понимание этой важности, многие фонды не могут его операционализировать в своей грантодающей стратегии. Среди основных препятствий для внедрения системного подхода были названы сложность проблемы, неопределённость результатов и консервативность органов управления, которые не готовы идти на риски.

При этом даже фонды, которые не стремятся к системным изменениям, могут применять некоторые элементы системного подхода: упрощать процессы подачи заявок и отчётности для грантополучателей, предоставлять гибкую и долгосрочную грантовую поддержку, организовать партнёрства с другими финансирующими организациями.

4. РАЗВИТИЕ ФИЛАНТРОПИЧЕСКИХ ПРАКТИК, ОСНОВАННЫХ НА ДОВЕРИИ

В мире с высоким уровнем тревожности и изменчивости людям и организациям необходимы механизмы, позволяющие чувствовать себя уверенно и безопасно. Именно поэтому одной из самых актуальных тенденций во всех секторах является развитие доверия. Доверительная филантропия — филантропические практики, практики грантмейкинга, основанные на доверии, — это способ стратегического сотрудничества между фондами их грантополучателями, который основан на перераспределении полномочий и ответственности²⁴.

²³ ERNOP Webinar on System Change (2024). Электронный ресурс URL <https://ernop.eu/knowledge-portal/ernop-online-series/ernop-online-series-2024-2025/system-change/>

²⁴ What Impact Does Trust-Based Philanthropy Facilitate? (2024). Электронный ресурс URL <https://www.youtube.com/watch?v=vIE20vx8If0>

Крупные фонды с большими финансовыми активами располагают также большими полномочиями и возможностями. Как следствие, они часто диктуют условия остальным игрокам сектора и единолично принимают ключевые решения. В то же время грантополучатели и сообщества имеют ограниченное влияние и не участвуют в принятии решений. Таким образом, в филантропическом секторе имеет место неравное распределение возможностей, полномочий и влияния, которое называется дисбалансом власти или дисбалансом полномочий и возможностей²⁵.

Чтобы решать сложные и взаимосвязанные системные проблемы, необходимо сбалансировать распределение власти. Фонды проводят самоанализ и обсуждения с экспертами и практиками, чтобы исследовать свою динамику власти и разработать конкретные шаги по её коррекции. Для этого можно использовать следующие инструменты.

Картирование динамики власти помогает фондам и организациям визуализировать, как функционируют их системы, кто в них обладает властью и где находятся возможности для изменения динамики власти. Оно также позволяет выявить непредвиденные последствия таких изменений и понять взаимосвязи между различными действующими лицами в рамках системы.

Индикаторы участия и вовлечённости фонды могут использовать для мониторинга вовлечения грантополучателей и сообществ в принятие решений. Этот подход включает оценку того, какие группы были наделены полномочиями, кто принимал участие в дискуссиях, а также какие сообщества или группы были исключены из процесса обсуждения и принятия решений.

Инструмент самооценки для доверительной филантропии позволяет оценить, в какой степени фонды в своей работе используют доверительные модели. Он включает проверку взаимодействия с грантополучателями и политики фонда в части сокращения бюрократических барьеров и создания доверия во взаимодействия с грантополучателями.

Внедрение грантмейкинга, основанного на доверии, укрепляет потенциал фондов за счёт улучшения стратегии, повышения эффективности процессов и качества работы сотрудников. Практики, основанные на доверии, улучшают репутацию фондов и укрепляют их отношения с грантополучателями и другими партнёрами. Для НКО — помимо роста организационной зрелости и способности более эффективно реализовывать миссию, важным результатом является рост инновационного потенциала. Исследование о влиянии доверия на практики некоммерческих организаций, 2022 года, показало, что недостаток доверия доноров негативно влияет на стратегическую устойчивость и способность НКО достигать своих целей и приносить социальную пользу. Гибкое финансирование ускоряет развитие некоммерческих организаций, укрепляет их потенциал и способность к инновациям²⁶.

²⁵ Shifting Power to Shift Systems: Insights and Tools for Funders (2022). Электронный ресурс URL <https://www.rockpa.org/shifting-power-to-shift-systems-insights-and-tools-for-funders/>

²⁶ Jeff Bradach, Kathleen Fleming, Preeti Nayak, and Zach Slobig. The Trust-Based Philanthropy Conundrum: Toward Donor-Doer Relationships That Drive Impact (2024). Электронный ресурс URL <https://www.bridgespan.org/getmedia/ecf8e066-055e-4c4d-92f3-7028dac99dec/the-trust-based-philanthropy-conundrum.pdf?ext=.pdf> — p. 6

Переход от традиционного грантмейкинга к грантмейкингу, основанному на доверии. Переход от традиционного грантмейкинга к грантмейкингу, основанному на доверии, системно развивает инициатива Trust-based philanthropy project²⁷.



Рисунок 2. Переход к грантмейкингу, основанному на доверии

Для развития этой концепции она предлагает несколько инструментов. Во-первых, это касается изменений в практике финансирования в сторону долгосрочного гибкого подхода. Одновременно фондам рекомендуется предоставлять некоммерческим организациям гибкую и соответствующую текущим потребностям нефинансовую поддержку.

Во-вторых, это инструменты изменения внутренней среды фондов. В них входит принятие фондами ответственности за понимание и анализ своевременности финансирования их грантополучателей, уменьшение бюрократии и упрощение отчётности, увеличение прозрачности, осознание полномочий и ответственности и принятие уязвимости, которое помогает выстраивать отношения, основанные на доверии и взаимной подотчётности. Эксперты инициативы рекомендуют фондам основывать работу фонда на знаниях и опыте партнёров-грантополучателей и сообществ. Разработаны руководства для сотрудников фондов по оценке социальных результатов филантропии, основанных на доверии, роли менеджеров проектов фондов при переходе к новым подходам в грантмейкинге, конкретным практикам внедрения этого подхода и другим темам²⁸.

²⁷ Trust-based philanthropy project. Электронный ресурс URL <https://www.trustbasedphilanthropy.org/>

²⁸ Trust-based philanthropy project. Методические материалы и рекомендации. Электронный ресурс URL <https://www.trustbasedphilanthropy.org/>

Для перехода от традиционного грантмейкинга к практикам, основанным на доверии, фондам необходимо нарастить внутренний потенциал в нескольких сферах²⁹.

Изменение позиции руководителей фондов. Способность руководителей организаций переосмыслить свою роль является ключом к переходу к практикам, основанным на доверии. Руководителям необходимо сосредоточиться на понимании ключевых тенденций в разных секторах, анализе широкого проблемного поля и изучении всего портфеля инвестиций своей организации. Необходимо также изменение подходов к подотчётности. На текущий день немногие фонды используют взаимную подотчётность как согласованный процесс привлечения к ответственности как доноров, так и партнёров-грантополучателей³⁰. При внедрении практик, основанных на доверии, управленческие структуры организации-донора могут полностью меняться.

Пример изменения управленческой структуры OneVillage Partners (Африка)³¹. Организация OneVillage Partners перестала предлагать программы, ориентированные на местные сообщества, и стала организацией, возглавляемой местными сообществами, и планирует перейти от нынешней структуры руководства к такой, где жители территории будут определять и руководить её стратегией, операционной деятельностью и программами организации.

Укрепление доверия внутри фондов. Развитие культуры доверия внутри фондов означает, что сотрудники уполномочены поддерживать отношения с грантополучателями и отслеживать прогресс их проектов. Основное внимание при этом уделяется не контролю, а поддержке потребностей грантополучателей, рефлексии и взаимному обучению.

Пример практики, направленной на создание доверия среди сотрудников в Hill-Snowdon Foundation (США). Фонд акцентирует внимание на создании неиерархичных отношений и взаимном доверии между членами команды и руководителями, которые активно вовлекают всех сотрудников в принятие решений, позволяя им участвовать во всех заседаниях правления фонда, что способствует более открытому и доверительному взаимодействию.

Постоянное повышение квалификации сотрудников и увеличение гибкости их мышления. Для внедрения подходов, основанных на доверии, необходимо постоянное совершенствование мышления как руководителей и сотрудников фондов, так и потенциальных и действующих грантополучателей и других партнёров. Внедрение процессов, обеспечивающих гибкость, является ключевым фактором при внедрении подходов, основанных на доверии.

Обычно требуются также перестройка процессов и создание новой системы коммуникации с грантополучателями. Для её построения необходимо следующее.

²⁹ Grantmaking Operations with a Trust-Based Lens. (2023). Электронный ресурс URL <https://www.trustbasedphilanthropy.org/resources-articles/grantmaking-operations-with-a-trust-based-lens>

³⁰ Lorrie Fair Allen, Ashlee George & Charlize Theron. The Future of Philanthropy Is Trust-Based (2024). Электронный ресурс URL <https://ssir.org/supplement/the-future-of-philanthropy-is-trust-based>

³¹ Lorrie Fair Allen, Ashlee George, Charlize Theron. Reimagining Funder Accountability (2024). Электронный ресурс URL https://ssir.org/pdf/Spring_24_Suppl_Reimagining_Funder_Accountability.pdf — p. 6

Внедрение циклов обратной связи. Правильно построенные циклы обратной связи между сотрудниками фондов и грантополучателями должны обеспечивать регулярный сбор надёжной информации о том, как грантополучатели относятся к взаимодействию с организацией-донором. Те же каналы могут использоваться для информирования грантополучателей о будущих изменениях, направленных на улучшение процессов фонда.

Автоматизация рутинных операций и предоставление удобных инструментов отчётности, например, загрузка в заявку информации из открытых источников, позволяют перевести фокус внимания с «бумажной» работы на построение отношений с получателями финансирования. Для улучшения коммуникации и уменьшения трудоёмкости отчётов в программном обеспечении фондов рекомендуется добавлять поля для заметок и возможность загрузки аудио- и видеофайлов, чтобы общаться с грантополучателями в этих современных форматах. По данным опроса американских фондов, в 2023 году упрощение подачи заявок и оформления документов было отмечено как наиболее широко внедрённое устойчивое изменение (90 %), около половины (51 %) респондентов сообщили о внедрении устных отчётов в качестве альтернативы традиционным отчётам³².

Пример изменения подходов к отчётности в Фонде Эдна Макконнел Кларк (The Edna McConnell Clark Foundation).

Фонд долго применял классический подход к отчётности: требовал от грантополучателей подробные ежеквартальные содержательные и финансовые отчёты и подробные описания каждого проведённого мероприятия. После внедрения принципов, основанных на доверии, EMCF перешёл на ежегодную отчётность вместо ежеквартальной и упростил формы отчётности, сосредоточившись на ключевых результатах и долгосрочном воздействии. Фонд стал больше полагаться на уже существующие отчёты организаций, которые были подготовлены для совета директоров или других доноров.

Была введена практика регулярных неформальных звонков для обсуждения прогресса и проблем, что позволило получать более актуальную информацию и оказывать своевременную поддержку грантополучателям. Фонд также внедрил практику совместного определения целей и показателей успеха с получателями грантов, что сделало отчётность более релевантной и полезной для обеих сторон.

СЛОЖНОСТИ С ВНЕДРЕНИЕМ ПРАКТИК, ОСНОВАННЫХ НА ДОВЕРИИ, В ФИЛАНТРОПИЧЕСКОМ СЕКТОРЕ

В 2023 году был проведён опрос 396 сотрудников американских фондов, где были собраны количественные и качественные данные практик грантмейкинга, основанного на доверии. Основными выявленными препятствиями при внедрении таких практик оказались следующие особенности организационной среды³³.

³² Analysis of responses from 396 grantmakers at various points in the trust-based philanthropy journey. 2023 grantmaker survey report. Электронный ресурс URL <https://static1.squarespace.com/static/607452f8ad01dc4dd54fc41f/t/644ffbc1ed26e91b1df54916/1682963396597/2023+Grantmaker+Survey+Report+Final+%282%29.pdf> — p. 10

³³ Analysis of responses from 396 grantmakers at various points in the trust-based philanthropy journey. 2023 grantmaker survey report. Электронный ресурс URL <https://static1.squarespace.com/static/607452f8ad01dc4dd54fc41f/t/644ffbc1ed26e91b1df54916/1682963396597/2023+Grantmaker+Survey+Report+Final+%282%29.pdf> — p. 12

Сопrotивление руководителей и попечителей организаций. Лица, принимающие решения, обеспокоены отсутствием строгости и подотчётности в филантропической деятельности, основанной на доверии.

Недостаточность ресурсов. Сложности связаны также со временем и ресурсами, которые необходимы для организационных изменений. Выделение финансирования на основе доверия требует от сотрудников высокой квалификации и является трудозатратным.

Ценностные проблемы. Многие сотрудники фондов не до конца понимают концепцию доверительной филантропии или сталкиваются с непониманием коллег.

Пример преодоления организационного сопротивления при внедрении подходов, основанных на доверии, в фонде bi3 (США)³⁴. Ключевую роль в преодолении сопротивления сыграл попечительский совет фонда, который активно поддержал организационные изменения. Основные шаги, предпринятые для преодоления сопротивления, включали: образовательную работу с сотрудниками и грантополучателями по преимуществам доверительного подхода, постепенное внедрение изменений в грантовые процессы, начиная с упрощения отчётности, демонстрацию положительных результатов пилотных проектов с использованием новых принципов. Важную роль сыграла возможность открытого обсуждения опасений и сомнений внутри организации и привлечение внешних экспертов для консультирования по внедрению принципов филантропии, основанной на доверии.

Риски грантмейкинга, основанного на доверии³⁵. Практики доверительной филантропии не всегда достаточно описывают специфику и нюансы контекста. Некоторые сторонники этого подхода проявляют излишнюю догматичность и не принимают во внимание, что практики доверительной филантропии применимы не во всех ситуациях. Использование этого подхода в качестве основы стратегии может нести риски, так как сводит эффективную филантропию лишь к этому одному качеству. Доверие в филантропическом секторе, безусловно, важно, но это не единственное, что имеет значение. Качество стратегии фонда, подходы к её реализации и множество других факторов также играют важную роль. Поэтому при применении практик доверительной филантропии необходимо глубокое понимание контекста и системный взгляд на работу филантропической организации.

Заблуждения, связанные с применением практик доверительной филантропии. Тема практик, основанных на доверии, обычно сопровождается рядом заблуждений, которые не подтверждаются реальными данными.

Доверительная филантропия лишена подотчётности. Этот подход на самом деле способствует более глубокому чувству ответственности между донорами и некоммерческими организациями через построение отношений, прозрачность и диалог.

При применении практик, основанных на доверии, фонды не заботятся о результатах. В реальности этот подход нацелен на достижение результатов, опираясь на мнения людей, наиболее близких к решаемым проблемам.

³⁴ Trust-Based Philanthropy is Grounded in Mutual Accountability and Learning. (2022). Электронный ресурс URL <https://www.gih.org/philanthropy-work/featured/bi3-article-trust-based-philanthropy-is-grounded-in-mutual-accountability-and-learning/>

³⁵ Phil Buchanan. Embracing Trust, Eschewing Dogma in Philanthropic Practice (2024). Электронный ресурс URL https://cep.org/blog/embracing-trust-eschewing-dogma-in-philanthropic-practice/?utm_source=mailchimp&utm_medium=email&utm_campaign=new_blog_nov24&utm_content=read_button

Доверительной филантропии не хватает строгости и стратегического видения. Доверительная филантропия — это строгий подход, требующий самооценки, динамичного управления отношениями и постоянного обучения для улучшения стратегий фондов.

Невозможно измерить влияние в рамках филантропии на доверии. На самом деле существует множество способов измерения влияния, включая оценку качества отношений и использования лонгитюдных исследований.

Филантропия на доверии означает предоставление денег без каких-либо условий. Филантропия, основанная на доверии, — это высоко реляционный подход, который позиционирует доноров как партнёров, сотрудничающих с некоммерческими организациями для достижения общего видения изменений.

Партисипативный (или партисипаторный) грантмейкинг (Participatory grantmaking). Это частный случай филантропии, основанный на доверии. В 2022 году вышел дайджест Фонда Потанина «Партисипаторный грантмейкинг. Культура соучастного распределения грантов», где детально изложены суть подхода, основные модели, преимущества и ограничения партисипативного грантмейкинга, приводятся ссылки на релевантный российский опыт. С момента опубликования этого материала нам удалось найти несколько интересных публикаций, исследований о развитии и практическом применении этой модели. В новом дайджесте мы видим возможность представить рекомендации, сформулированные в рамках исследования *Participatory Grantmaking: Building the Evidence*³⁶, которое провёл в 2023 году Центр доказательств и внедрения (CEI). Исследование было посвящено изучению состояния доказательной базы в области партисипаторного грантмейкинга (PGM). Анализировались преимущества и вызовы этого подхода и выявлены рекомендации для дальнейшего развития практики и понимания новой области. В целом отчёт подчёркивает обещание PGM как подхода для более демократичного и справедливого распределения грантов, хотя он требует дальнейших исследований и эмпирической поддержки.

Согласно отчёту, для накопления доказательной базы преимуществ партисипативного подхода в грантмейкинге рекомендуются³⁷:

- Пилотирование и оценка. Грантодателям следует пробовать, тестировать и оценивать подходы к партисипативному грантмейкингу, чтобы выявить, что работает, для кого и при каких условиях.
- Публичное распространение опыта. Грантодатели должны делиться своими выводами и опытом в открытом доступе, чтобы ускорить внедрение лучших практик в секторе.
- Документирование процессов и результатов. Важно тщательно документировать как сами процессы партисипативного грантмейкинга, так и их результаты.
- Сотрудничество между фондами. Грантодателям рекомендуется сотрудничать для обмена опытом и совместного накопления доказательной базы.
- Долгосрочное отслеживание результатов. Необходимо отслеживать долгосрочные результаты и влияние партисипативных подходов.

³⁶ Participatory Grantmaking. Building the Evidence (2023). Электронный ресурс URL https://www.ceiglobal.org/sites/default/files/uploads/files/Participatory%20grantmaking%20-%20Building%20the%20evidence_finalreport.pdf

³⁷ Перевод Perplexity

5. ИНВЕСТИЦИИ В ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЕЙ

В BANI-мире некоммерческие организации должны быть готовы к внезапным изменениям и кризисам. Инвестиции в организационный потенциал грантополучателей помогают развивать гибкие структуры и процессы, которые позволяют быстро адаптироваться к новым условиям. Развитие команд, технологической и инновационной инфраструктуры позволяет им справляться со сложностью и непредсказуемостью окружающей среды.

Обзор подходов к укреплению потенциала. Понятие «развитие организационного потенциала» включает широкий круг результатов, касающихся развития персонала, улучшения качества управления, наращивания базовой инфраструктуры, создания систем мониторинга и оценки, повышения адаптивности и устойчивости организаций. Для его укрепления фонды прибегают к финансовой и нефинансовой поддержке своих грантополучателей.

В последнее время фонды пересматривают своё отношение к развитию потенциала грантополучателей. Во-первых, краткосрочные проекты по наращиванию конкретных компетенций стали осуществляться вместе с долгосрочными проектами по повышению организационной устойчивости. Фонды всё чаще делают акцент на ответственности и самостоятельности некоммерческих организаций в сфере укрепления их потенциала. Если ранее укрепление организационного потенциала рассматривалось применительно к отдельным организациям, то сейчас фонды переходят к работе с сетями, коалициями и действуют через них³⁸.

Необходимо отметить несколько направлений, которые актуальны для фондов, выстраивающих системные стратегии³⁹:

- Пересмотр критериев выбора грантополучателей с учётом скрытых предвзятостей у сотрудников фондов, которые влияют на процесс отбора;
- передача грантополучателям части полномочий при принятии решений о финансировании;
- проведение обучения для сотрудников фондов, направленного на понимание контекста и культуры их грантополучателей;
- предоставление ресурсов для поддержания физического и психического здоровья сотрудников некоммерческих организаций и профилактику эмоционального выгорания;
- экспертная и методическая поддержка организаций в использовании данных для понимания своих целевых групп, а также для мониторинга и оценки.

³⁸ Patricia Scheid, Kris Helé. How Funders are Strengthening Nonprofit Capacity: Findings from a Field Scan (2022). Электронный ресурс URL <https://hewlett.org/wp-content/uploads/2022/04/How-Funders-are-Strengthening-Nonprofit-Capacity-Findings-from-a-Field-Scan.pdf> — p. 5-6

³⁹ Patricia Scheid, Kris Helé. How Funders are Strengthening Nonprofit Capacity: Findings from a Field Scan (2022). Электронный ресурс URL <https://hewlett.org/wp-content/uploads/2022/04/How-Funders-are-Strengthening-Nonprofit-Capacity-Findings-from-a-Field-Scan.pdf> — p. 21

Критерии эффективной программы по развитию организационного потенциала в исследовании Walton Family Foundation⁴⁰. Сотрудники и грантополучатели выделили четыре элемента, которые повышают успех в развитии организационного потенциала. Во-первых, влияет способность фонда понять уникальное положение каждого грантополучателя в своей области или экосистеме и умение учитывать его реальную готовность к изменениям. Во-вторых, финансирование должно выделяться на важные и актуальные потребности грантополучателя. В-третьих, поддержка должна быть постоянной, длительной и устойчивой. Разовые мероприятия или однократное обучение не оказывают существенного влияния на наращивание потенциала. В-четвёртых, должны быть получены ощутимые и задокументированные результаты. Это повышает ответственность грантополучателя и позволяет передавать накопленный опыт при найме новых сотрудников.

Развивая организационный потенциал грантополучателей, фонды во многих случаях одновременно развивают и свой собственный. Прежде всего это связано с обучением сотрудников концепции организационного потенциала и подходов к его управлению.

Оценка программ по развитию организационного потенциала. Для оценки программ по развитию организационного потенциала можно применить несколько подходов⁴¹. Небольшая часть фондов использует независимую оценку, а большая часть опирается на тематические исследования, практический опыт сотрудников, отзывы и внутреннюю аналитику. Почти все подобные исследования опираются на качественную информацию и самоотчёты. При оценке своих вложений фонды встречаются со следующими барьерами.

Сложности с формулировкой результатов. Выявление конкретных, измеримых и ограниченных по времени результатов программ по укреплению потенциала со стороны фондов затруднено. И даже если такие показатели установлены, их измерение может быть непродуктивным с точки зрения доверия (грантополучатели будут опасаться, что информация будет использована против них при принятии решений о финансировании).

Сложности, вызванные спецификой программ поддержки. Грантовые программы по укреплению потенциала обычно достаточно разнородны и вовлекают большое количество грантополучателей. Если меры по укреплению потенциала заложены в общие операционные или программные гранты, трудно выделить получаемый эффект, особенно если фонд хочет измерить долгосрочные результаты.

Недостаток ресурсов на оценку. В некоторых случаях человеческих и финансовых ресурсов недостаточно, чтобы организовать оценку и управлять этой деятельностью.

Оценить влияние конкретного гранта на укрепление организационного потенциала действительно может быть непросто, потому что на него влияет множество внутренних и внешних факторов. Поэтому фондам необходимо инвестировать средства в разработку надёжных систем оценки, позволяющих глубже понять эффективность таких программ. Сотрудникам же интересна как суммирующая, так и развивающая оценка. Фокусами внимания, по мнению сотрудников фондов, должны стать инклюзивность, пригодность для рефлексии и обучения, точность и практичность.

⁴⁰ Grantee Capacity-Building Practice. Review and Recommendations for Accelerating Impact (2023). Электронный ресурс URL <https://www.waltonfamilyfoundation.org/learning/grantee-capacity-building-practice-at-the-walton-family-foundation> — p. 6

⁴¹ Patricia Scheid, Kris Helé. How Funders are Strengthening Nonprofit Capacity: Findings from a Field Scan (2022). Электронный ресурс URL <https://hewlett.org/wp-content/uploads/2022/04/How-Funders-are-Strengthening-Nonprofit-Capacity-Findings-from-a-Field-Scan.pdf> — p. 21

6. ИНВЕСТИЦИИ В БЛАГОПОЛУЧИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЕЙ

Работа в условиях высокой неопределённости и сложности BANI-мира влияет на состояние сотрудников некоммерческих организаций. По данным исследований 2024 года в США, три четверти руководителей некоммерческих организаций считают, что эмоциональное выгорание персонала влияет на способность их организаций выполнять свои задачи и реализовывать миссию⁴². Руководители фондов также отмечают, что эмоциональное выгорание сотрудников грантополучателей влияет на способность филантропических организаций решать стратегические задачи⁴³.



Рисунок 3. Влияние выгорания сотрудников грантополучателей на способность фондов осуществлять свою миссию

Но несмотря на то что именно люди в некоммерческом секторе являются самым важным активом, большинство фондов инвестирует свои средства в реализацию проектов и программ, а не в людей, которые их осуществляют.

Инвестиции фондов в благополучие сотрудников грантополучателей. Расходы на оплату труда сотрудников составляют значительную часть операционных бюджетов некоммерческих организаций. Поддержка со стороны фондов для обеспечения достойного уровня заработной платы очень важна, поскольку есть прямая связь между заработной платой, нагрузкой на некоммерческие организации, выгоранием и снижением качества и количества их услуг. Если некоммерческая организация не имеет ресурсов и вынуждена уменьшать команду или увеличивать нагрузку на сотрудников, это может решить краткосрочные проблемы. В перспективе будет происходить выгорание и ухудшение работы. Хотя фонды не могут брать на себя полную ответственность за обеспечение высоких заработных плат и льгот для сотрудников, они могут внести вклад в профилактику выгорания и снижение текучести кадров. Чтобы изменить существующие подходы к финансированию, фондам придётся

⁴² State of Nonprofits 2024: What Funders Need to Know. The Center for Effective Philanthropy's (CEP) report (2024). Электронный ресурс URL <https://cep.org/report-backpacks/state-of-nonprofits-2024-what-funders-need-to-know/>

⁴³ Keeping the Spark Alive: How One Funder Invests in Grantee Well-Being. Электронный ресурс URL <https://cep.org/blog/keeping-the-spark-alive-how-one-funder-invests-in-grantee-well-being> — p. 4

признать, что команды некоммерческих работников являются основой эффективности организации.

Инвестиции в благополучие сотрудников — это не только инвестиции в достойную заработную плату, но и в поддержание психического и физического здоровья. Самыми распространёнными инструментами для финансирования организаций-грантополучателей являются⁴⁴:

- Запросы информации о проблемах и потребностях сотрудников в процессе оформления заявки на финансирование.
- Оказание услуг, направленных на обеспечение благополучия персонала.
- Предоставление целевых грантов на повышение благополучия сотрудников организаций-грантополучателей.

Пример выделения финансирования на повышение благополучия сотрудников организаций-грантополучателей в Imago Dei Fund⁴⁵. Принять участие в программе могут грантополучатели с годовым бюджетом менее 4 миллионов долларов. Им выделяется сумма до 2500 долларов на восстановительные мероприятия для сотрудников. Получатели гранта могут использовать средства в командных ретритах, духовном руководстве, на семинарах по управлению стрессом, снижению травматизма, консультациях по психическому здоровью и в других формах поддержки персонала.

- Предоставление грантополучателям знаний о методах поддержки благополучия персонала.

Пример предоставления знаний о поддержке психического здоровья организациям-грантополучателям, реализуемого в фонде Blank Family Foundation⁴⁶. Установка на охрану психического здоровья, которая принята в фонде, подразумевает, что сотрудникам самого фонда и сотрудникам грантополучателей фонда будет обеспечен одинаковый уровень заботы в области охраны психического здоровья. Поддержка со стороны фонда включает обучение для повышения грамотности сотрудников в области психического здоровья, проведение тематических мероприятий, повышение квалификации по первой помощи в области психического здоровья.

Поддержка благополучия сотрудников может также основываться на комплексном подходе, направленном не только на удовлетворение их насущных потребностей, но и на создание устойчивой рабочей среды. Это может включать разработку политики, определяющей приоритетность баланса между работой и личной жизнью, проведение тренингов для

⁴⁴ How foundations are supporting grantee staff well-being (2024). Электронный ресурс URL https://cep.org/wp-content/uploads/2024/06/CEP_Research_Snapshot_Series_WB_FNL.pdf — p. 6

⁴⁵ Keeping the Spark Alive: How One Funder Invests in Grantee Well-Being. Электронный ресурс URL <https://cep.org/blog/keeping-the-spark-alive-how-one-funder-invests-in-grantee-well-being/>

⁴⁶ Adopting a Mental Health Mindset Will Help Both Funders and Nonprofits Thrive (2024) URL https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.c353f63f-672a26b8-425900f2-74722d776562/https/cep.org/blog/adopting-a-mental-health-mindset-will-help-both-funders-and-nonprofits-thrive/

руководителей и создание устойчивой организационной инфраструктуры⁴⁷. В целом применение всех перечисленных подходов и инструментов, демонстрируют более широкое понимание взаимосвязи между состоянием сотрудников грантополучателей фондов и эффективностью работы филантропических организаций.

Инвестиции в развитие талантов. Эта многогранная деятельность может принимать разные формы: обучение для профессионального развития, предоставление гибких условий работы, развитие лидерства. Инвестиции в таланты имеют ряд явных эффектов. Например, сотрудники, чей карьерный рост был поддержан, готовы брать на себя больше обязанностей. Они более лояльны и довольны своим положением в организации. Инвестиции имеют влияние и на более высоком уровне: участники программ грантов и стипендий на личное развитие укрепляют свои социальные связи и партнёрские отношения с другими профессионалами и организациями, что влияет на потенциал грантополучателей фондов⁴⁸.

Барьеры, мешающие фондам инвестировать в сотрудников грантополучателей. Несмотря на то что некоммерческие организации могут испытывать проблемы с персоналом, фонды до сих пор считают эту сферу инвестиций недостаточно важной, а действия по предоставлению финансирования — недостаточно актуальными⁴⁹. Эта ситуация связана с несколькими мифами, которые до сих пор используются фондами в их работе.

Миф о накладных расходах. Этот подход основан на том, что финансирование должно в первую очередь поддерживать программные расходы, а не операционные, включая заработную плату и льготы для сотрудников.

Миф об иждивенчестве. Фонды опасаются, что инвестиции в сотрудников некоммерческих организаций могут привести к зависимости, в результате которой эти организации будут нуждаться в постоянной поддержке. Этот страх, в свою очередь, вызывает нежелание финансировать позиции, необходимые для устойчивого развития получателей грантов.

Миф об отсутствии влияния. Фонды полагают, что инвестиции в поддержку и развитие сотрудников не влияют напрямую на улучшение показателей работы организаций. Поэтому обосновать такие расходы становится сложнее.

Миф о возможности получения существенных результатов при небольших объёмах инвестиций. Часто поддержка фондов фокусируется на небольших инициативах по развитию лидерства и управлению талантами, а не на комплексных стратегиях, способных привести к значительным социальным изменениям. Несоответствие между масштабом инвестиций и ожидаемыми результатами приводит фонды к разочарованию и убеждению, что вложения в сотрудников не принесут значительных результатов.

Для полного раскрытия потенциала инвестиций в сотрудников необходимо изменить культуру филантропии и признать высокую ценность вложений в человеческий капитал.

⁴⁷ The philanthropic funders giving 'well-being support' to grantees (2023). Электронный ресурс URL <https://www.devex.com/news/the-philanthropic-funders-giving-well-being-support-to-grantees-105948>

⁴⁸ Rusty M. Stahl, The Soft Stuff Doesn't Have to Be Hard: Foundation Investments in Grantee Workers Are Necessary, Valuable, and Measurable — With 2024 Prologue (2024). Электронный ресурс URL <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1622&context=tfr> — p. 78–80

⁴⁹ Rusty M. Stahl, The Soft Stuff Doesn't Have to Be Hard: Foundation Investments in Grantee Workers Are Necessary, Valuable, and Measurable — With 2024 Prologue (2024). Электронный ресурс URL <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1622&context=tfr> — p. 71–73

Российский опыт:

Центр Грани. Сборник материалов по теме «Коллективное лидерство», 2024 г.⁵⁰

«Максимальный уровень профессионального выгорания (26 % — исследование «Работа.ру» и «СберЗдоровье»). Растёт разница в зарплатах в НКО в сравнении с иными организациями».

Проект Пульс НКО. Оценка внешней среды развития НКО, 2024 г.⁵¹

«Ключевое изменение в спектре проблем НКО касается их трудовых ресурсов. Впервые в ТОП-3 вошло эмоциональное выгорание сотрудников. Закономерным образом изменилась ситуация и с нехваткой сотрудников для работы в организации».

Frank FG Sber Private Banking, 2024. Профессиональная благотворительность в России 2023⁵².

«Для НКО затраты на ФОТ становятся важной частью расходов из-за роста номинальных зарплат и дефицита кадров в отрасли».

7. НЕОГРАНИЧЕННОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

В условиях высокой неопределённости и хрупкости окружающей среды некоммерческие организации постоянно сталкиваются с ситуациями, которые требуют гибкого и быстрого реагирования. Но это невозможно, если у организации нет свободных ресурсов.

Неограниченное финансирование (Unrestricted funding) — это модель финансовой поддержки, позволяющая грантополучателям использовать средства фонда на осуществление уставной деятельности без жёсткой привязки к конкретному проекту, элементу текущих или накладных затрат. Неограниченное финансирование подразумевает дополнительные возможности для грантополучателей: они могут свободно выбирать направления расходов, что помогает им адаптироваться к изменяющимся внешним условиям. Полученные ресурсы можно инвестировать в развитие, модернизацию технологий или повышение квалификации персонала, в зависимости от потребностей и стратегических целей. Неограниченное финансирование подразумевает признание опыта и экспертизы грантополучателей в области управления ресурсами. Это приводит к более эффективному стратегическому планированию и повышению общей эффективности некоммерческих организаций. В рамках неограниченного финансирования грантополучатели зачастую инвестируют средства в новые инициативы, подходы и технологии. Доверие создаёт более равноправные отношения между спонсорами и организациями, что ведёт к улучшению сотрудничества и лучшему достижению общих целей.

⁵⁰ Центр Грани. Сборник материалов по теме «Коллективное лидерство», 2024 г. Электронный ресурс URL <https://grany-center.org/material/centr-grani-pri-podderjke-fonda-prezidentskih-grantov-predstavlyayet-daydjest-materialov-po-teme-kollektivnoe-liderstvo-1731939961>

⁵¹ Проект Пульс НКО. Оценка внешней среды развития НКО, 2024 г. Электронный ресурс URL <https://pulsngo.ru/>

⁵² Frank FG Sber Private Banking, 2024. Профессиональная благотворительность в России 2023. Электронный ресурс URL https://frankrg.com/charity2023/assets/Charity_research_2023_11_03_24.pdf

Плюсы и минусы использования неограниченного финансирования грантополучателей⁵³.

В результате анализа научных источников и данных 20 интервью с грантополучателями Голландской лотереи почтовых индексов и Лотереи друзей, были сделаны выводы о влиянии финансирования на потенциал грантополучателей.

Управление финансами. Неограниченное финансирование помогает поддерживать финансовую стабильность организаций, поскольку выступает в качестве резерва и позволяет покрывать накладные расходы. Однако существует риск зависимости от этого источника финансирования. Грантополучателям рекомендуется диверсифицировать источники средств.

Операционное управление и ориентация на миссию. Возможность использовать средства на операционные расходы способствует повышению стабильности организации. Поддержка процессов управления позволяет сосредоточиться на стратегических задачах. Неограниченное финансирование сохраняет независимость и позволяет избежать изменения миссии организации.

Управление персоналом. Долгосрочное неограниченное финансирование может способствовать найму и удержанию сотрудников, хотя это не является решающим фактором, влияющим на их обучение.

Способность к адаптации. Позволяет организациям быстро реагировать на изменения в окружающей среде. Это становится особенно важным, когда происходят чрезвычайные ситуации, например, стихийные бедствия или пандемии.

Стратегическое планирование. Многоуровневое неограниченное финансирование помогает реализовывать долгосрочные планы и направлять средства в области, которые не поддерживаются другими крупными фондами.

Развитие инноваций. Средства могут быть инвестированы в разработку и проверку новых идей, что можно рассматривать как венчурный капитал в филантропическом секторе.

Отрицательные эффекты неограниченного финансирования. Исследование также отмечает потенциальные негативные последствия такого финансирования, поскольку грантополучатели могут утратить критический взгляд на свою работу, так как не обязаны отчитываться о конкретных результатах деятельности.

Влияние на взаимодействие грантополучателей и фондов. В 2022 году было проведено ещё одно исследование, в котором участвовало более 1200 некоммерческих организаций и 12 фондов⁵⁴. Оно ещё раз подчеркнуло важность неограниченного финансирования для увеличения способности быстрого реагирования на изменяющиеся условия (88 % опрошенных согласны, что такое финансирование влияет на адаптацию). Также исследование показало, что такое финансирование важно, поскольку уменьшает административную нагрузку фондов грантополучателей. Это позволяет сократить время и ресурсы, затрачиваемые на управление грантами, что делает процесс работы более эффективным. В отличие от проектного финансирования, которое часто требует детальной отчётности по каждому расходу, неограниченное финансирование даёт организациям возможность более свободно распоряжаться средствами. Это снижает уровень стресса и усиливает уверенность в управлении ресурсами.

⁵³ Wiepking Pamala, De Wit Arjen. Unrestricted funding and nonprofit capacities: Developing a conceptual model. (2023) Nonprofit Management and Leadership. 34. 10.1002/nml.21592. Электронный ресурс URL https://www.researchgate.net/publication/374864631_Unrestricted_funding_and_nonprofit_capacities_Developing_a_conceptual_model_-_h/ — p. 816-817

⁵⁴ Making the case for unrestricted funding. A summary of key points for foundation staff and Boards (2023). Электронный ресурс URL <https://www.ivar.org.uk/publication/making-the-case-for-unrestricted-funding/>

Барьеры при применении неограниченного финансирования. Основными барьерами являются желания фондов выделять средства только на конкретные результаты и их низкая толерантность к риску. Отчасти это связано с озабоченностью по поводу подотчётности и опасениями, что неограниченные средства могут быть использованы неэффективно⁵⁵. Кроме того, для работы с неограниченным финансированием нужна высокая культура финансового управления. Без развитой системы грантополучателям может быть трудно продемонстрировать эффективность использования полученных средств. Доноры также сталкиваются с трудностями при оценке влияния неограниченного финансирования, поскольку сложно сравнить с оценкой грантов на конкретные проекты⁵⁶.

Оценка влияния. Она состоит из нескольких важных подходов.

Ориентация на организационное развитие и надпроектные результаты. Доноры определяют отдачу от неограниченного финансирования, оценивая, как развиваются организации, получающие такого рода гранты. Влияние можно увидеть через улучшение стратегического планирования, процессов принятия решений, изменения в организационном потенциале, финансовом состоянии, управлении человеческими ресурсами, творчестве и инновациях. Таким образом, при неограниченном финансировании, как и при проектном финансировании, имеет место ориентация на результаты, но они относятся к развитию организации-грантополучателя в целом.

Фокусирование на системных изменениях. Фонды определяют своё воздействие, оценивая системные изменения, которые помогли уменьшить социальную проблему для конкретной группы или территории. При такой оценке необходимо признавать сложность систем и долгосрочность изменений. Кроме того, финансирование одного фонда обычно играет лишь небольшую роль в достижении системных изменений.

Определение эффективности финансирования в контексте партнёрства. Фонды оценивают своё воздействие через понимание того, как оно влияет на грантополучателей и какую среду создают применяемые ими практики. В этом смысле в центре оценки стоит вопрос о том, насколько хорошим партнёром является фонд. Поэтому ключевая задача фондов — снизить дисбаланс между полномочиями и ответственностью, а также обеспечить честную обратную связь.

Адаптационная оценка. В случае неограниченного финансирования обычные подходы к оценке могут не срабатывать. В результате происходит сложное взаимодействие участников, и его результаты нельзя оценить с помощью простых моделей. Адаптационная оценка рассматривает процесс изменений как путь, в процессе которого деятельность фондов адаптируется и меняются подходы к оценке.

Таким образом, при оценке неограниченного финансирования фонды и грантополучатели не должны концентрироваться исключительно на конкретных результатах отдельных проектов, поскольку в данном случае предметом оценки является широкий круг результатов, связанных с повышением устойчивости организации и системными изменениями.

⁵⁵ Unrestricted funding: overcoming barriers (2024). Электронный ресурс URL <https://givingcompass.org/article/unrestricted-funding-overcoming-barriers>

⁵⁶ Why funders engage with unrestricted funding and cost recovery (and why they don't) (2024). Электронный ресурс URL <https://philea.eu/opinions/why-funders-engage-with-unrestricted-funding-and-cost-recovery-and-why-they-dont/>

Российский опыт:

АСИ, Аналитический доклад «Влияние и вклад НКО в решение социальных проблем и повышение качества жизни в России», 2024⁵⁷.

«Ключевая проблема для НКО традиционно — это нехватка финансирования, в этом сходятся все исследования. Следствием слабой финансовой стабильности организаций является комплекс внутренних управленческих проблем, свойственных многим НКО, — низкие заработные платы, ограниченные возможности инвестирования в знания и дополнительное образование, концентрация на тактических, а не стратегических задачах».

Проект Пульс НКО. Оценка внешней среды развития НКО, 2024 г.⁵⁸

«Традиционно на первом месте — вопрос финансирования и его недостатка для деятельности организации (59 %)».

8. ФИНАНСИРОВАНИЕ ПОЛНОЙ СТОИМОСТИ СОЦИАЛЬНЫХ БЛАГ

Важным инструментом в преодолении хрупкости социального сектора является внимание филантропических организаций к экономической составляющей работы их грантополучателей.

Последние исследования показывают, что дисбаланс в распределении полномочий и ответственности лежит в основе отношений между фондами и грантополучателями. Это может причинять вред грантополучателям, поскольку фонды не финансируют полную стоимость производимых ими социальных благ. В 2022 году в Австралии была проанализирована отчётность 16000 некоммерческих организаций. Результаты анализа показали, что финансирование косвенных расходов является существенной проблемой⁵⁹. Основные выводы исследования указывают на причины возникновения такой ситуации.

Размер косвенных расходов не является, но рассматривается многими фондами как показатель эффективности организации. В реальности низкие косвенные расходы не означают, что некоммерческая организация эффективна, а высокие косвенные расходы не означают, что она неэффективна.

Косвенные затраты недофинансируются. Средние косвенные затраты составили 33 % от общих затрат при существенном разбросе между 26 % и 47 %. При этом в грантовых соглашениях с фондами чаще всего были предусмотрены косвенные затраты в размере от 10 % до 20 % от общих. Обнаружено, что грантополучатели занижают косвенные затраты, так как считают, что доноры не желают покрывать более 20 % таких расходов. Таким образом, возникает порочный круг — некоммерческие организации не доносят до доноров информацию о своих полных затратах и создают нереалистичные ожидания у доноров, которые продолжают недофинансировать производимые социальные блага.

⁵⁷ Влияние и вклад НКО в решение социальных проблем и повышение качества жизни в России // Аси. Циркон. Социологическая мастерская URL https://asi.org.ru/wp-content/uploads/2024/10/analiticheskij_doklad_asi_czirkon_vliyanie_i_vklad_nko.pdf

⁵⁸ Проект Пульс НКО. Оценка внешней среды развития НКО, 2024. Электронный ресурс URL <https://pulsngo.ru/>

⁵⁹ Paying what it takes. Funding indirect costs to create long-term impact (2022). Электронный ресурс URL <https://www.csi.edu.au/research/paying-what-it-takes-funding-indirect-costs-to-create-long-term-impact/> — п. 3–5

Занижение косвенных расходов приводит к снижению возможностей и эффективности. Некоммерческие организации, как правило, недостаточно инвестируют в расширение своих возможностей. Исследование показало, что коммерческие организации в среднем тратят в два раза больше средств на одного сотрудника на такие ключевые направления, как ИТ-технологии, управление качеством, обучение и маркетинг. Конкурентная среда между некоммерческими организациями-грантополучателями фондов ещё больше усугубляет проблематику недофинансирования косвенных расходов.

Похожее исследование было проведено в 2022 году в Индии, в котором приняли участие представители 77 фондов и 388 НКО. Оно показало существенную разницу в восприятии финансирования косвенных затрат. Было выяснено, что применительно к финансированию полной стоимости социальных благ фонды оперирует тремя ментальными моделями⁶⁰:

Сторонники программных расходов.

Ключевое убеждение: «Финансирование программы приносит результаты, которые я ценю больше всего при ограниченных ресурсах».

Сторонники этой модели не считают, что их роль заключается в поддержке всех аспектов деятельности грантополучателей. Их позиция состоит в том, что вложение средств в программы является максимально эффективным способом потратить ограниченный ресурс. Основой модели является исторический опыт фондов и программ ESG, а также действующие законодательные акты. Они фиксируют процент допустимых косвенных расходов в интервале 5–15 %, что во многих случаях не показывает полной стоимости социальных благ.

Сторонники адаптивного подхода.

Ключевое убеждение: «Я могу адаптировать практики финансирования для отдельных грантополучателей, чтобы покрыть недофинансированные административные и организационные расходы».

В эту группу вошла большая часть опрошенных фондов. Они проявляют определённую гибкость в своём подходе к предоставлению грантов и фиксируют диапазон косвенных расходов в интервале 15–25 %. Некоторые фонды согласовывают специальные ставки косвенных расходов через договорённости с грантополучателями или предоставляют гранты на покрытие расходов на организационное развитие. Важно, что эти фонды готовы пересматривать своё мнение относительно косвенных затрат, если грантополучатели представляют убедительные аргументы, связывающие увеличение косвенных расходов и финансирования организационного развития с ростом социальных результатов некоммерческой организации.

Сторонники развития организаций.

Ключевое убеждение: «Я ценю важность финансирования административных и организационных расходов НКО для максимизации воздействия программы и организационной устойчивости».

Фонды, реализующие эту ментальную модель, готовы вкладываться в развитие организационного потенциала грантополучателей. Тем не менее они ожидают, что будут приводиться аргументы в пользу косвенных расходов и организационного развития. Такие фонды только финансируют косвенные расходы в размере более 25 % или выдают гранты на развитие потенциала исходя из приоритетов некоммерческих организаций. Они часто берут на себя обязательства по многолетнему финансированию для поддержания устойчивого развития своих грантополучателей.

⁶⁰ Pritha Venkatachalam et al. Bridging the Gap on Funding the True Costs of NGOs in India (2022). Электронный ресурс URL <https://www.bridgespan.org/getmedia/0cef78ac-b5e3-44e6-b3b4-80d4acb0e9ed/bridging-the-gap-on-funding-true-costs-of-ngos-in-india.pdf> — p. 10–13

Знание этих архетипов может помочь НКО определить подход к фондам. Например, при подаче заявки донору типа «Сторонник программ» акцентируйте внимание на том, как косвенные расходы и инвестиции в развитие организации улучшат или ускорят результаты важных для фонда программ. Для «Адаптивного донора» представьте чёткую оценку косвенных расходов и потребностей организационного развития. Объедините расходы с убедительным обоснованием того, как они способствуют долгосрочному, устойчивому воздействию для организации, а не только программ. Для фонда, сторонника развития организации, будьте готовы связать поддержку реальных потребностей в расходах с построением сильной организации с большим влиянием. Для всех архетипов отслеживайте и сообщайте показатели финансовой устойчивости (например, количество месяцев резервов, разнообразие доноров и размер операционного профицита).

Финансирование резервов грантополучателей. Исследование взаимодействия фондов и грантополучателей в Индии показало, что для справедливого финансирования донорам необходимо вкладываться в создание резервов организаций. Актуальность использования этого инструмента связана с тем, что большинство некоммерческих организаций испытывают финансовые затруднения в операционной деятельности и тем более не могут позволить себе вкладывать средства в инновации или реагирование на нештатные ситуации. Только 9 % фондов предоставляли гранты на создание резервов, при этом 54 % НКО имели средства на поддержание операционной деятельности менее чем на 3 месяца⁶¹.



Рисунок 4. Позиции фондов и НКО по денежным резервам

⁶¹ Pritha Venkatachalam et al. Bridging the Gap on Funding the True Costs of NGOs in India (2022). Электронный ре-сурс URL <https://www.bridgespan.org/insights/bridging-the-gap-on-funding-the-true-costs-of-ngos-in-india> — p. 8

Ответом на эту ситуацию стала разработка инструмента, основанного на исследовании полных затрат некоммерческих организаций в Индии⁶². Цель — сближение позиций фондов и грантополучателей относительно предоставления грантов для формирования резервов денежных средств.

Алгоритм расчёта справедливой ставки косвенных затрат. Для оценки полной стоимости социального блага можно также использовать алгоритм, опубликованный в 2022 году участниками инициативы Developed for Funders for Real Cost, Real Change (FRC). Этот алгоритм позволяет рассчитать общую ставку косвенных затрат⁶³. Она должна рассчитываться на основе фактических данных о расходах за полный год и применяться в течение следующего. Если данные о фактических затратах отсутствуют (например, для новой организации), ставка может быть рассчитана на основе наилучших имеющихся данных, таких как планируемые бюджетные расходы организации на текущий год.

Для расчёта общей ставки косвенных затрат необходимо определить прямые проектные расходы некоммерческой организации и косвенные расходы, связанные с проектной деятельностью (косвенные производственные расходы). Косвенные расходы, связанные с проектной и административной деятельностью, распределяются на косвенные производственные расходы в соответствии с установленными организацией коэффициентами. Таким образом, будут собраны все расходы, связанные с проектной деятельностью, а также все косвенные расходы, не относящиеся к проекту. Общая ставка косвенных затрат считается по формуле:

(IDC) Rate = Общий объём расходов, связанных с проектной деятельностью / Общий объём косвенных расходов

Для решения проблемы финансирования социальных благ на уровне отдельных проектов фондам, некоммерческим организациям и общественности нужен открытый конструктивный диалог и изменение мышления в подходах к оценке результативности и эффективности⁶⁴. Общая ставка косвенных затрат может быть использована для таких переговоров. Но для решения этой проблемы на уровне сектора необходимы инвестиции в системы мониторинга и оценки, которые смогут дать независимые надёжные данные о среднем объёме или допустимом диапазоне косвенных затрат. Ведь если фонды не предоставляют финансирование, которое покрывает полную стоимость производимых социальных благ, не только снижается организационная устойчивость их грантополучателей, но и ухудшается общая способность некоммерческого сектора к стабильному производству общественных благ

9. ПАРТНЁРСТВА В ФИЛАНТРОПИЧЕСКОМ СЕКТОРЕ

Партнёрство между фондами, а также партнёрство между бизнесом и государственными организациями открывает путь к решению системных проблем, поскольку позволяет объединить различные точки зрения, ресурсы и опыт. Такие партнёрства более устойчивы и способны отвечать вызовам быстро меняющегося мира.

⁶² Organisational Development Assessment Guide. Электронный ресурс URL <https://www.bridgespan.org/getmedia/5bd1f2e4-ca88-4f88-9fe9-ba4d4c852305/organisational-development-assessment-guide.pdf>

⁶³ Funders for Real Cost, Real Change. Indirect cost rate guide (2022). Электронный ресурс URL <https://sinapse.gife.org.br/download/funders-for-real-cost-real-change-indirect-cost-rate-guide>

⁶⁴ Paying what it takes. Funding indirect costs to create long-term impact (2022). Электронный ресурс URL <https://www.csi.edu.au/research/paying-what-it-takes-funding-indirect-costs-to-create-long-term-impact/> — p. 44-45

Партнёрства между фондами для решения сложных проблем. Для успеха в работе со сложными комплексными проблемами сотрудничество фондов должно быть основано на стратегическом подходе. В качестве примера можно привести инициативу Инновационной Фармацевтической Ассоциации, которая работает в филантропическом секторе в Южной Африке⁶⁵. Специалисты этой инициативы выделили ключевые компоненты, имеющие решающее значение для обеспечения успешного сотрудничества.

Институционализация взаимодействий. Партнёрства строятся на доверии, но это доверие должно быть институционализированным. Оно должно быть основано не на личных отношениях людей, а на правилах, позволяющих сохранять сотрудничество при кадровых или внешних изменениях.

Корректировка процессов фондов-партнёров. Для осуществления значимых и долговременных изменений необходимо мыслить на долгосрочную перспективу и делать устойчивые инвестиции, поэтому партнёрам важно согласовать общие сроки для достижения целей. Партнёры должны быть готовы отказаться от контроля, адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам и принять непредсказуемость, присущую решению системных проблем.

Взаимодействие с правительством. Стратегическое сотрудничество для решения системных проблем предполагает понимание приоритетов правительства, сроков принятия решений и возможных ограничений при взаимодействии с органами власти. Подобное сотрудничество с самого начала должно быть важной частью партнёрской работы фондов.

Изменение подходов к финансированию. Доноры должны быть готовы выделять достаточные ресурсы для поддержки совместной деятельности, включая ресурсы на управление проектами, механизмы мониторинга, оценки и обучение.

Объединённое финансирование. Это важный инструмент для продвижения равенства и инклюзивности в грантмейкинге. Оно помогает объединить ресурсы и поддержать инновационные инициативы, а также добиваться более справедливого распределения ресурсов.

Анализ развития партнёрства между фондами в Индии⁶⁶. Исследование, проведённое Бриджспен Групп с 2022 по 2023 год, сосредоточено на анализе роста и влияния филантропических партнёрств в Индии. В ходе исследования была проведена серия опросов и интервью с участниками. В результате были получены ответы от 74 респондентов, среди которых 30 представляли частные и корпоративные фонды. В регионе, где было проведено исследование, наблюдаются следующие тенденции.

Рост числа филантропических партнёрств. С 2020 года количество филантропических партнёрств в Индии почти утроилось, увеличившись с 15 до 43. Это свидетельствует о значительном интересе к совместной работе среди фондов и других организаций.

Рост инвестиций в партнёрства. Объём вложенного капитала увеличился более чем в шесть раз с 2020 по 2023 год. Доступ к финансированию от крупных фондов и частных инвесторов является критически важным фактором в успехе подобных партнёрств.

Прогнозы роста партнёрств. Ожидается дальнейший рост числа партнёрств, хотя общий суммарный бюджет совместных программ менее 5 % всего филантропического финансирования в Индии.

⁶⁵ Judith Kakese Mukuna-Garisch. Navigating complexity: Collaboration as a key to tackling wicked problems (2024). Электронный ресурс URL <https://members.wingsweb.org/news/1033464>

⁶⁶ Pritha Venkatachalam et al. The Growing Momentum Behind Philanthropic Collaboratives in India (2024). Электронный ресурс URL <https://www.bridgespan.org/getmedia/460ef8d8-43bb-4f82-80bc-d5c6bdceb5ce/the-growing-momentum-behind-philanthropic-collaboratives-in-india.pdf?ext=.pdf>

При этом цели партнёрств за три года существенно не поменялись. Хороший тренд — рост числа совместных инициатив по укреплению сектора в целом.

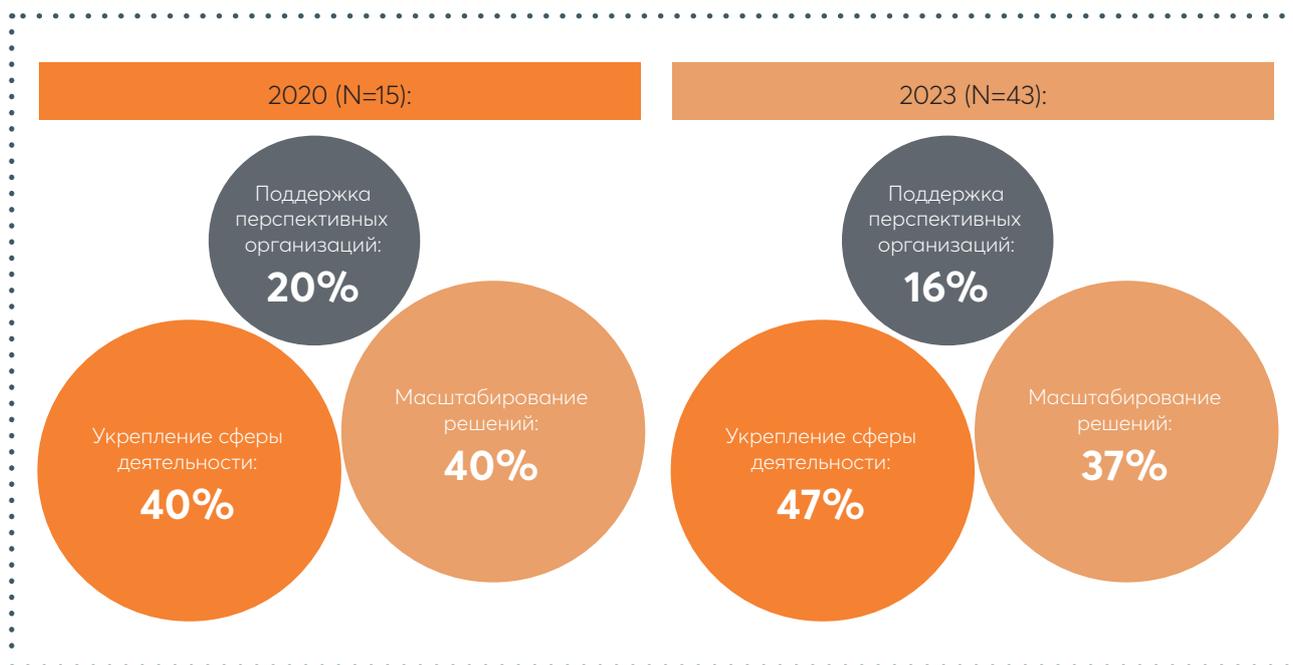


Рисунок 5. Важнейшие цели работы партнёрств в Индии

При создании партнёрств фонды сталкиваются и с существенными проблемами. Исследование выявило четыре группы таких проблем.

Трудности с поиском партнёров. Фондам бывает сложно найти партнёров и достичь общего мнения о потенциале воздействия, сроках и приоритетах сотрудничества. Респонденты, которые не имели опыта партнёрства, в 55 % случаев объясняли это тем, что не сталкивались с привлекательными для них возможностями.

Законодательное регулирование. Нормативно-правовое регулирование филантропического сектора в Индии ограничивает возможность финансирования партнёрских инициатив и посреднических организаций, которые управляют такими инициативами.

Распределение полномочий и ответственности. В проведённом исследовании 36 % респондентов, не участвовавших в партнёрствах, указали, что предпочитают иметь прямой контроль над финансируемыми программами.

Кадровый потенциал. Многие фонды имеют небольшой штат сотрудников. Они считают, что им не хватает потенциала, чтобы быть активным партнёром в совместной работе нескольких организаций.

Открытые конкурсы и призовая филантропия как инструменты партнёрства в филантропическом секторе. Информация о подходах к разработке программ и механизме выбора грантополучателей обычно остаётся внутри фонда, а внешний вклад в этот процесс ограничивается формальными или неформальными способами. Данные, которые фонды получают из заявок грантополучателей, редко сообщаются кому-либо во внешней среде. Модель открытых конкурсов — это способ филантропии, который помогает привлекать крупных

доноров для финансирования новых решений социальных проблем⁶⁷. Она работает на основе открытых конкурсов, в которых могут участвовать организации с проектами в различных социальных сферах. За победу назначается значительный денежный приз. Призовая филантропия способствует инновациям и повышает осведомлённость о социальных проблемах, а также помогает формировать сообщества и сети между участниками. Она также может мобилизовать дополнительные средства, так как успешные проекты-победители конкурсов становятся известны и могут привлекать интерес широкого круга доноров.

Модель открытых конкурсов имеет и существенные недостатки. Только около половины таких конкурсов смогли привлечь дополнительное финансирование, помимо первоначальных вложений донора-организатора. Некоторые доноры говорят о том, что конкурсы дают недостаточно проектов, готовых к получению достаточно крупных призов. Кроме того, доноры часто рассматривают конкурс как разовое мероприятие, а не как долгосрочную стратегию оказания поддержки проектам грантополучателей.

Взаимодействие между командами проектов и донорами в этой модели чаще всего бывает ограниченным. Треть финалистов хотели бы, чтобы доноры были лучше подготовлены и более вовлечены в представляемые ими проекты. Анализ показывает, что даже при участии в открытых конкурсах традиционные проекты с большей вероятностью получают финансирование, чем смелые и инновационные.

Для улучшения подобной модели необходимо разработать стратегии для преодоления выжидательной позиции потенциальных доноров, создавать больше возможностей для совместного финансирования проектов и разрабатывать программы для поддержания интереса доноров после завершения конкурса. Также важно проводить обучение для доноров по оценке и поддержке инновационных идей, а также мероприятия по развитию инновационного мышления для потенциальных участников конкурсов. Возможно создание специальных категорий или бонусов для нестандартных проектов. В рамках конкурсов можно также создавать промежуточные гранты для подготовки организаций к более крупному финансированию.

Партнёрства как способ фандрайзинга для фондов. Важной тенденцией в филантропическом секторе является создание партнёрств фондами, которые хотят увеличить финансирование своих программ за счёт привлечения внешних средств. Это явление получило название «донорский фандрайзинг». Появление этого подхода связано с несколькими причинами⁶⁸:

- фонды понимают, что многие социальные проблемы слишком велики, чтобы решать их в одиночку;
- привлечение других доноров позволяет проверить правильность выбранной фондом стратегии;
- объединение ресурсов позволяет значительно увеличить масштаб и эффективность программ;
- этот подход помогает вовлечь в филантропическую сферу средства, которые иначе могли бы остаться неиспользованными.

⁶⁷ Lisa Frantzen, Jeff Ubois. Bold Problems Require Bold Funders, Implementers, and Solutions: Results from Testing a New Philanthropic Model (2023). European Research Network On Philanthropy 11th International Conference Zagreb, 29-30 June 2023. Электронный ресурс URL https://www.tccgrp.com/wp-content/uploads/ERNOP-Paper-TCC-and-LFC_Final_updated-v2_CVT.pdf

⁶⁸ Valerie Conn, Sofia Michelakis J. Funders Fundraising: A New Philanthropic Trend (2024). Электронный ресурс URL <https://ssir.org/articles/entry/funders-fundraising>

Преимущества этой формы фандрайзинга включают быструю мобилизацию ресурсов в кризисных ситуациях, возможность тестирования инновационных идей и предоставление новым благотворителям надёжных вариантов для инвестирования их средств.

Потенциальные риски донорского фандрайзинга могут проявляться в отвлечении средств от других важных направлений работы, утрате доверия партнёров из-за чрезмерно агрессивного привлечения ресурсов и концентрации власти в руках крупных фондов. Сбор средств фондами оправдан в случаях, когда одна из филантропических организаций уже взяла на себя ведущую роль в создании инфраструктуры для поддержки эффективных решений в социальной сфере, в то время как другие доноры, действуя отдельно, вынуждены дублировать её усилия. Партнёрство в фандрайзинге может быть особенно полезно для начинающих филантропических организаций, которые только накапливают опыт или осваивают новые проблемные области.

Фандрайзинг фондов на примере работы фондов Schmidt Future. Фонд Schmidt Futures финансирует научный инкубатор Convergent Research, а затем привлекает для него дополнительное финансирование от других фондов. Таким образом, Schmidt Futures помогает снизить риски партнёров, выступая в качестве начального инвестора стартапов.

Участие фондов в государственно-частных партнёрствах. В 2024 году Партнёрская Инициатива и Всемирная Ассоциация государственно-частного партнёрства опубликовали исследование, основой которого послужили данные о 46 государственно-частных партнёрствах с участием филантропических организаций⁶⁹. Оно показало, что филантропические организации способны дать толчок к преодолению барьеров, сопутствующих созданию таких партнёрств. Роль фондов в создании государственно-частных партнёрств проявляется в шести сферах.

Предоставление финансирования. Представители государственного и частного секторов, как правило, сосредоточены на краткосрочных финансовых целях. Фонды могут предоставить «терпеливый» стимулирующий капитал для долгосрочного сотрудничества. Это мотивирует к участию и других партнёров.

Предоставление экспертизы при разработке программ. Фонды могут выступать как центры при разработке программ в рамках государственно-частного партнёрства с целью увеличения долгосрочной устойчивости с учётом социальных, экологических и экономических факторов.

Организация и координация. Филантропические организации обладают высоким авторитетом, позволяющим объединять различные стороны с разными интересами. Фонды используют свои организационные возможности для привлечения различных участников к переговорам и мотивируют к выработке общей позиции.

Увеличение потенциала и акселерация. В рамках государственно-частных партнёрств филантропические организации предоставляют участникам различные виды помощи. Например, проведение комплексной проверки проектов, выполнение исследований, создание цифровой инфраструктуры, создание каналов обратной связи с местными сообществами.

⁶⁹ Systems change activation. Empowering philanthropy's catalytic role in transformational PPPPs (2024). Электронный ресурс URL <https://thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2023/12/Philanthropy-critical-activation-PPPPs.pdf> — p. 24–28

Снижение рисков. Филантропические организации не стремятся получить прибыль, а также могут позволить себе инвестиции в рискованные проекты с высоким потенциальным социальным воздействием. В рамках государственно-частных партнёрств такое финансирование может быть необходимо для снижения рисков других инвесторов.

Экспериментирование и обучение. Филантропические организации открыты к поиску новых решений социальных проблем и готовы анализировать как успешные, так и неуспешные попытки. Они могут финансировать деятельность по разработке социальных инноваций, а также самостоятельно создавать новые способы решения социальных проблем, которые могут быть масштабированы в рамках государственно-частного партнёрства.

Как правило, фонды играют одновременно несколько или сразу все перечисленные роли, что усиливает их системное воздействие.

Пример подхода к совместному финансированию иллюстрируют инициативы Child Learning and Education Facility⁷⁰.

CLEF — это инициатива, механизм, который основан на совместном финансировании от коалиции фондов и компаний, работающих в сфере производства какао и шоколада. Они объединили усилия с правительством Кот-д'Ивуара для улучшения доступа к качественному образованию всем детям в качестве инструмента продвижения их прав и борьбы с детским трудом. Фонды предоставили начальное финансирование, которое позволило привлечь значительный объём ресурсов со стороны представителей промышленности. Однако роль фондов не ограничивалась лишь предоставлением финансирования, особенно на ранних и сложных этапах партнёрства. Они предоставляли техническую экспертизу и бесплатную поддержку в разработке сложных подходов с участием различных заинтересованных сторон, включая создание механизмов управления и систем подотчётности. Кроме того, фонды выступали в роли нейтрального посредника, имеющего доступ к лицам, принимающим решения, и способствовали созданию сетей и обмену опытом.

Российский опыт

Коллаборации с НКО. Сборник кейсов (лучших практик) межсекторного взаимодействия НКО Москва, 2023. АСИ⁷¹.

«Проекты коллабораций чаще всего требуют длительной подготовки, иногда сложных многоэтапных согласований, совместной настройки идей и организации параллельных рабочих процессов».

Хрупкий лёд: НКО И БИЗНЕС. Соответствие ожиданий от партнёрства. Москва, 2023 год. Команда лидерского курса МШПФ 5.0.⁷²

⁷⁰ Systems change activation. Empowering philanthropy's catalytic role in transformational PPPs (2024). Электронный ресурс URL <https://thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2023/12/Philanthropy-critical-activation-PPPs.pdf> — p. 47

⁷¹ «Коллаборации с НКО». Сборник кейсов (лучших практик) межсекторного взаимодействия НКО // АСИ URL <https://asi.org.ru/work/kollaboraczii-s-nko-sbornik-kejsov-luchshih-praktik-mezhsektornogo-vzaimodejstviya-nko/>

⁷² Хрупкий лёд: НКО И БИЗНЕС. Соответствие ожиданий от партнёрства. Москва, 2023 год. Команда лидерского курса МШПФ 5.0, 2023 г. Электронный ресурс URL [Teal Photo Nonprofit Impact Report](#)

«Представители бизнеса отметили, что они открыты к партнёрствам, которые соотносятся с их целями и задачами. **Вместе с тем получают множество нерелевантных запросов, которые не вырастают в общий проект. НКО, в свою очередь, часто довольно избирательны к потенциальным партнёрствам».**

АСИ, Аналитический доклад «Влияние и вклад НКО в решение социальных проблем и повышение качества жизни в России», 2024⁷³

«Практически все примеры успешного решения НКО социальных проблем, так или иначе, связаны с этими процессами и партнёрством с органами власти».

Анализ результатов стратегической сессии, организованной фондом «Друзья» при поддержке Sber Private Banking, 25-26 мая 2024 года, 2024⁷⁴.

«Конкуренция с системными НКО: государство иногда видит в крупных и системных НКО конкурентов, а не партнёров. В бизнес-среде существует потребность в благотворительности, однако процесс поиска и отбора НКО требует значительных усилий. Создать на базе грантодающих частных фондов единую управляющую компанию — консорциум, который будет определять приоритеты финансирования. И соединить консорциум с Фондом президентских грантов для отслеживания результатов по совпадающим направлениям поддержки».

10. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ПОСРЕДНИЧЕСТВА В ГРАНТОВЫХ СТРАТЕГИЯХ

В условиях высокой неопределённости современного мира фондам необходимо понимать быстро меняющиеся потребности целевых групп. Одним из способов улучшить это понимание является механизм посредничества. Их представителями в филантропическом секторе выступают организации, которые получают деньги из других институциональных источников финансирования (первичных доноров) и распределяют средства от их имени. В 2024 году Центр Эффективной Филантропии опубликовал исследование организаций-посредников, которое дало представление о текущей ситуации в этой области. В ходе исследования было опрошено 62138 грантополучателей, сотрудничающих с 364 финансирующими организациями. Среди них 24 были посредниками, с которыми работали 3444 грантополучателя.

Исследование показало, в каких сферах отношение грантополучателей к посредникам и фондам — первичным донорам не отличается, а в каких наблюдаются статистически значимые различия⁷⁵.

⁷³ Влияние и вклад НКО в решение социальных проблем и повышение качества жизни в России // АСИ. Циркон. Социологическая мастерская URL https://asi.org.ru/wp-content/uploads/2024/10/analiticheskij_doklad_asi_czirkon_vliyanie_i_vklad_nko.pdf

⁷⁴ «Беседа PRO Благотворительность» // АСИ URL <https://asi.org.ru/news/2024/05/30/fond-druzya-i-sber-private-banking-proveli-sessiyu/>

⁷⁵ Emily Yang, Seara Grundhoefer, Elisha Smith Arrillaga. Bridging the gap. Grantee Perspectives on Intermediary Funders (2024). Электронный ресурс URL <https://cep.org/report-backpacks/bridging-the-gap-grantee-perspectives-on-intermediary-funders/?section=intro> — p. 16

- Грантополучатели отмечают, что посредники демонстрируют такой же уровень влияния на деятельность грантополучателей и такой же уровень приверженности принципам многообразия, справедливости и инклюзивности, как и первичные доноры.
- Грантополучатели считают, что организации-посредники обеспечивают чуть более открытое и частое общение и одновременно более низкий уровень доверия и понимания работы грантополучателей по сравнению с первичными донорами.
- Грантополучатели организаций-посредников получают гранты меньшего размера. Вероятность получения финансирования при обращении к посреднику несколько ниже, чем к первичному донору (20 % против 27 %). Гранты, полученные от организаций-посредников, с меньшей вероятностью будут долгосрочными или неограниченными (33 % против 58 %).

Фонды прибегают к услугам посредников для лучшего согласования своей стратегии с другими фондами, а также для снижения финансовых рисков.

Первичные доноры при решении вопроса о том, работать или нет, могут задать себе следующие вопросы⁷⁶:

- Какой опыт должны получить грантополучатели при работе с посредниками, которых финансирует фонд?
- Проявляет ли фонд должную осмотрительность при работе с посредниками и понимает ли опыт грантополучателей при работе с ними?
- Спрашивает ли фонд своих посредников, что они делают хорошо и что можно было бы сделать иначе?
- Позволяет ли поддержка, которую фонд оказывает своим посредникам, выполнять работу по накоплению опыта и развитию отношений, включая предоставление грантов, подходящих для достижения целей грантополучателей?
- Позволяют ли средства, которые фонд передаёт своим партнёрам, обеспечивать долгосрочное и гибкое финансирование грантополучателей?

Фондам будет более результативно рассматривать организации-посредники как партнёров, а не только подрядчиков. Им полезно инвестировать в развитие потенциала этих организаций и их сотрудников, а также поддерживать механизмы обратной связи между посредниками и грантополучателями⁷⁷.

В настоящее время количество таких организаций в филантропическом секторе растёт, и они способны привлекать и распределять значительные средства. Чтобы оставаться жизнеспособными, посредники должны чётко формулировать своё уникальное ценностное предложение для первичных доноров и грантополучателей. В большинстве случаев основным конкурентным преимуществом является способность аккумулировать средства из различных источников и обеспечивать устойчивое финансирование для грантополучателей. Партнёры вынуждены балансировать между ожиданиями доноров и грантополучателей, что может

⁷⁶ Emily Yang, Seara Grundhoefer, Elisha Smith Arrillaga. Bridging the gap. Grantee Perspectives on Intermediary Funders (2024). Электронный ресурс URL <https://cep.org/report-backpacks/bridging-the-gap-grantee-perspectives-on-intermediary-funders/?section=intro> — p. 23

⁷⁷ Pennington Hilary. Unlocking the Transformative Potential of Intermediary Funds (2024). Электронный ресурс URL <https://cep.org/blog/unlocking-the-transformative-potential-of-intermediary-funds/>

быть сложной задачей с учётом числа вовлечённых организаций. Чтобы прояснить свою позицию и ценность для филантропического сектора, организации-посредники могут задать себе следующие вопросы⁷⁸:

- Что она делает хорошо и что можно было бы сделать по-другому?
- Что необходимо организации для построения самых прочных отношений с грантополучателями? Понимают ли первичные доноры, какие ресурсы нужны организации-посреднику для успешной реализации её подхода?
- В какой степени организация-посредник может избирательно подходить к первичным донорам, с которыми работает? Как она должна проводить их проверку на благонадёжность?
- Каким образом посредники (индивидуально и коллективно) могут работать с первичными донорами, чтобы предоставлять больше гибких и долгосрочных грантов? В каких случаях такое расширение финансирования необходимо?

Похожее исследование было проведено в 2022 году по заказу Фонда Роберта Вуда Джонсона⁷⁹. Оно было направлено на изучение того, как фонды могут лучше сотрудничать с посредниками, отражая приверженность справедливому балансу полномочий и ответственности, расовому равенству и учитывая мнение сообщества. Методология включала обширный обзор литературы и 30 интервью с различными информантами. Основные выводы исследования показали, что нет чёткого определения понятия «посредник», а организации, выступающие в этой роли, сложно однозначно классифицировать. Традиционные определения посредников фокусируются на потребностях доноров, а не грантополучателей или социального сектора в целом. Однако появляются альтернативные определения, ориентированные на развитие потенциала сообществ, подвергавшихся исторической дискриминации. Исследователи рекомендуют фондам рассматривать более целостную картину потребностей организаций, сетей и движений. Также следует сначала определить приоритетные функции, а не фокусироваться на типах или списках посредников. Важно тщательно анализировать мотивации и стратегии при работе, задавать ключевые вопросы о целях сотрудничества и их роли в достижении этих целей.

В целом организации-посредники играют важную роль в филантропии, предоставляя уникальные возможности для финансирования и поддержки организаций, которые могут быть упущены традиционными фондами.

11. НАРРАТИВЫ В РАБОТЕ ФИЛАНТРОПИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В условиях высокой неопределённости и сложности нарративы помогают структурировать информацию, создавать и передавать смыслы. Они позволяют людям объединяться вокруг общих целей и ценностей, что особенно важно в кризисные времена. В филантропическом

⁷⁸ Emily Yang, Seara Grundhoefer, Elisha Smith Arrillaga. Bridging the gap. Grantee Perspectives on Intermediary Funders (2024). Электронный ресурс URL <https://cep.org/report-backpacks/bridging-the-gap-grantee-perspectives-on-intermediary-funders/?section=intro> — p. 23

⁷⁹ Robert wood johnson foundation. Working With Intermediaries Strategically. Электронный ресурс URL www.rwjf.org/en/insights/our-research/2024/02/working-with-intermediaries-strategically.html.

секторе сильные нарративы позволяют осуществлять системные изменения и адвокацию работы фондов.

Инвестирование в инфраструктуру нарративов. Нарратив может быть определён как «большая история, основанная на общих ценностях и темах, влияющая на то, как различные целевые группы обрабатывает информацию и принимают решения». Фонды играют важную роль в изменении нарративов, которое приводит к долгосрочным сдвигам в общественном сознании и способствует решению системных проблем. Фонды могут создавать инфраструктуру для таких изменений, используя силу искусства и медиаинструменты, которые работают для формирования общественного сознания.

Пример инвестиций в изменение нарративов в программе Convergence Partnership⁸⁰.

Convergence Partnership использует истории для информирования и вовлечения сообщества с целью изменения восприятия вопросов, связанных с социальными детерминантами здоровья. Партнёрство стремится создать общее понимание необходимости системных изменений и поддерживать инициативы, направленные на справедливость. Изменяя общественное восприятие и убеждения, этот проект создаёт почву для более глубоких и долгосрочных изменений в системе здравоохранения.

Нарратив как стратегический инструмент влияния. Они способны влиять на то, как люди обрабатывают информацию и принимают решения по социальным вопросам. Нарративы позволяют визуализировать долгосрочную стратегию, основанную на ценностях, и эффективно донести до людей суть социальной проблемы и достоинства предложенных механизмов её решения.

Нарратив как инструмент противодействия оппонентам. При работе в поле сложных социальных проблем, отношение к которым в обществе неоднозначно, формирование утвердительно истории позволяет фонду создать собственную новую повестку. Такие нарративы обычно включают анализ и опровержение позиций, на которых строится работа оппонентов.

Нарратив как инструмент продвижения. Нарративы помогают показать, как определённая социальная проблема затрагивает всё общество, тем самым расширяя круг заинтересованных сторон. Одновременно нарративы позволяют интегрировать различные точки зрения в единую историю для усиления её воздействия. Этот эффект проявляется особенно сильно, если фондам удастся соединить индивидуальный опыт людей с необходимостью системных изменений.

⁸⁰ Facilitating Equitable Systems Change: A Guide to Help Foundation Board Members and Executive Leadership Lead the Way (2023). Электронный ресурс URL https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2023/09/Facilitating_Equitable_Systems_Change.pdf

Пример влияния документального фильма на стратегию организации SeaWorld⁸¹.

SeaWorld Entertainment — это государственная корпорация, управляющая тремя парками SeaWorld в Калифорнии, Техасе и Флориде с многомиллионным оборотом. В 2010 году был снят документальный фильм об убийстве одного из тренеров парка касаткой. Фильм поставил под сомнение всю концепцию работы SeaWorld. Бывшие тренеры публично рассказали о недостаточной подготовке и о том, что их держали в неведении о предыдущих случаях травм и смертей тренеров. Также они рассказали о практике SeaWorld отделять детёнышей касаток от их родителей, что причиняло им существенные страдания (как и нахождение в маленьких закрытых бассейнах).

Фильм вызвал большой резонанс, был показан почти на 30 национальных и международных кинофестивалях, попал в шорт-лист премии «Оскар» за лучший полнометражный документальный фильм в 2014 году и вызвал всплеск интереса в социальных сетях. В итоге посещаемость, доходы и прибыль SeaWorld существенно сократились. Акции компании упали на 33 % в течение года после выхода фильма. В 2016 году SeaWorld объявила о прекращении программы разведения касаток и шоу с их участием. Фильм, вызвавший значительный общественный резонанс, привёл к изменению стратегии крупной компании в отношении содержания китов в неволе.

Использование простого языка для повышения доверия к фондам. Для повышения доверия и укрепления репутации фондам необходимо использовать простой и ясный язык. Это также позволяет противостоять негативным нарративам и критике, которые могут возникнуть из-за непонимания работы филантропических организаций. Исследование, проведённое в 2023 году в США, показало наличие «нарративного вакуума», который существует в общественном восприятии работы фондов⁸². Были проведены опросы 3557 жителей страны, 14 интервью со специалистами отделов по коммуникациям в фондах, а также сделан анализ документов фондов и публикаций в СМИ и социальных сетях, чтобы выявить тренды обсуждения фондов. Исследование показало, что фонды часто используют сложный профессиональный язык, что затрудняет понимание их роли в обществе и снижает доверие к ним. Было выяснено, что для эффективной коммуникации фонды могут использовать несколько ключевых типов историй.

Истории о прозрачности. Эти истории включают информацию о том, как расходуются средства фонда и как в фонде принимаются решения. Такие рассказы значительно повышают уровень доверия, поскольку люди хотят видеть и понимать, как фонды работают и каких результатов они достигают в результате своей деятельности.

Личные нарративы благополучателей (истории, отражающие опыт людей). Включение в рассказы опыта людей, которые непосредственно сталкиваются с социальными проблемами, помогают создать более глубокую связь с теми, кто заинтересован в работе фонда. Эти истории подчёркивают влияние фондов на жизни конкретных людей и сообществ, что увеличивает вовлечённость слушателей за счёт эмпатии.

Комплексные экосистемные истории. Одна из проблем, которая была выявлена в ходе исследования, заключалась в том, что в своём языке фонды опирались на метафоры, заимствованные

⁸¹ Shifting the Narrative (2022). Электронный ресурс URL https://opportunityagenda.org/messaging_reports/shifting-the-narrative/ — p. 44–50

⁸² Zeiler, Aaron et al. A New Voice for Philanthropy: How Deeper Stories and Clearer Language Can Build Trust. The Council on Foundations (2024). Электронный ресурс URL <https://cof.org/content/philanthropys-new-voice-building-trust-deeper-stories-and-clear-language>

из спорта или военного дела. Это создавало неверное ощущение их места и роли в большой экосистеме социальной помощи и поддержки. Важно, чтобы нарративы показывали фонды в контексте более широкой экосистемы изменений, где их роль сбалансирована с другими участниками. Это помогает увеличить доверие за счёт демонстрации сотрудничества и партнёрства.

Истории про этику и ответственность. Для повышения доверия фонды должны стремиться к созданию этических историй, которые не только информируют заинтересованные стороны о чём-либо, но и вдохновляют их. Ответственность в историях означает честное публичное представление мнений о вызовах и социальных проблемах, а также успехах и неудачах в работе организаций.

Работа с изменениями нарратива требует ресурсов для создания циклов историй, которые будут поддерживать доверие на протяжении длительного времени. Фонды могут получить большую пользу от инвестиций в простое и ясное общение, однако низкие бюджеты отделов по коммуникациям зачастую не позволяют решить эту задачу. Фонды также должны пересмотреть подходы, которые они используют для отслеживания своего успеха в области работы с нарративами. В современном мире важно не создавать и оценивать индивидуальные проекты в этой сфере, а расширять общесекторальное сотрудничество, чтобы измерить связь между усилиями по распространению нарративов и происходящими социальными изменениями.

Российский опыт:

Анализ результатов стратегической сессии, организованной фондом «Друзья» при поддержке Sber Private Banking, 25-26 мая 2024 года, 2024⁸³.

«НКО учится коммуницировать со всеми стейкхолдерами на их языке».

Центр Грани. Сборник материалов по теме «Коллективное лидерство», 2024 г.⁸⁴

«Требования к новому языку от благополучателей и партнёров. Вдумчивая настройка коммуникации (например, дизайн-сервис). Отдельные площадки для разных категорий. Предложение другого общения: живого, по выбору, медленного, художественного высказывания и др.».

12. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДАННЫХ И ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ И ОБУЧЕНИЮ В ФИЛАНТРОПИЧЕСКОМ СЕКТОРЕ

Основными трендами в работе с данными являются улучшение практик использования данных для внутренних управленческих решений, применение новых подходов к аналитике, использование искусственного интеллекта (ИИ), а также развитие практик использования данных для общественного блага (дата-филантропия).

⁸³ «Беседа PRO Благотворительность» // АСИ URL: <https://asi.org.ru/news/2024/05/30/fond-druzya-i-sber-private-banking-proveli-sessiyu/>

⁸⁴ Центр Грани. Сборник материалов по теме «Коллективное лидерство», 2024 г. Электронный ресурс URL <https://grany-center.org/material/centr-grani-pri-podderjke-fonda-prezidentskih-grantov-predstavlyaet-daydjest-materialov-po-teme-kollektivnoe-liderstvo-1731939961>

Использование данных, технологий и искусственного интеллекта в благотворительных фондах Европы⁸⁵. Главная цель исследования заключается в предоставлении фондам возможности сопоставить свои практики с другими и способствовать дальнейшему развитию применения данных в сфере филантропии. Это первое подобное исследование, направленное на понимание текущего состояния и перспектив использования данных и ИИ в европейских филантропических организациях. Опрос сотрудников 24 благотворительных фондов из 12 европейских стран, проведённый с марта по июнь 2023 года, показал, что фонды всё больше осознают важность работы с данными и начинают активно использовать их в своей деятельности. Хотя уровень зрелости в работе с данными варьируется между организациями, все фонды активно применяют базовые инструменты анализа данных, отчётности и визуализации. При этом более продвинутое направления, такие как управление данными, data science, контроль качества данных и повышение грамотности в работе с данными, находятся пока на стадии исследования и развития.

Практически все опрошенные фонды (96 %) анализируют данные и составляют отчёты своими силами. 87 % фондов используют визуализацию данных (строят графики и разрабатывают инфографику), 71 % — при помощи своих сотрудников. Более 80 % фондов используют в своей работе внешние или открытые данные от государственных учреждений.

Пример использования аналитики данных и работы с открытыми данными в проекте Data Hub фонда Fondazione Compagnia di San Paolo (FCSP)⁸⁶. FCSP разработал платформу Data Hub на базе Microsoft SharePoint, которая содержит около 60 интерактивных панелей (дашбордов), созданных с помощью Microsoft Power BI. Эти дашборды визуализируют как внутренние данные фонда, так и внешние открытые данные. Платформа делает доступной для сотрудников обширную информацию, включая историю грантовой деятельности (4 млрд евро, 68 000 проектов), данные мониторинга проектов, результаты сбора обратной связи. Платформа работает с 2021 года, и сотрудники фонда воспользовались ей почти 10000 раз.

Многие фонды участвуют в инициативах, направленных на использование данных для общей пользы (дата-филантропия). Дата-филантропией называют открытое предоставление данных для более эффективного решения социальных проблем. Этот подход часто включает в себя не только сам обмен данными и идеями по разработке механизмов смягчения социальных проблем. Часть фондов, которые приняли участие в исследовании, сообщили, что включены в экосистемы данных, где они выступают в качестве катализаторов создания центров, собирающих информацию из различных учреждений. Примером такого центра является Центр обработки данных, созданный в 2023 году в Брюсселе⁸⁷.

При этом фонды испытывают сложности с использованием машинного обучения и ИИ. Только 25 % опрошенных фондов развивают машинное обучение и другие сложные методы анализа. Продвинутое технологии редко используются для внутренней работы фондов, чаще они применяются для внешних инициатив и программ.

⁸⁵ Data Science, AI and Data Philanthropy in Foundations: On the Path to Maturity (2024). Электронный ресурс URL <https://philea.eu/philea-and-fondazione-compagnia-di-san-paolo-publish-data-science-ai-and-data-philanthropy-in-foundations-on-the-path-to-maturity/>

⁸⁶ Data Science, AI and Data Philanthropy in Foundations: On the Path to Maturity (2024). Электронный ресурс URL <https://philea.eu/philea-and-fondazione-compagnia-di-san-paolo-publish-data-science-ai-and-data-philanthropy-in-foundations-on-the-path-to-maturity/> — p. 9

⁸⁷ Data Tank. Электронный ресурс URL <https://datatank.org/>

Пример использования механизма ИИ в проекте по классификации и выявлению тем в King Baudouin Foundation (KBF)⁸⁸. Фонд KBF запустил проект по использованию ИИ и методов обработки естественного языка (NLP) для автоматической маркировки деятельности фонда по направлениям работы. Целями проекта были автоматизация процесса определения тем, связанных с деятельностью фонда, выявление новых тем с помощью методов неконтролируемого обучения ИИ и использование технологий NLP для автоматической генерации ключевых слов и классификации найденных тем. В результате было выявлено 15 наиболее важных направлений работы организации.

Основной причиной ограниченного использования продвинутых методов является недостаток знаний и экспертизы. Не все фонды могут позволить себе иметь специальные отделы для анализа и исследования данных. Для устранения этой проблемы необходимо проводить программы по повышению грамотности в сфере работы с данными и ИИ для сотрудников фондов, не перекидывая задачу только на внешних консультантов. Предлагается создавать площадки для фондов, где более продвинутые в использовании данных и ИИ участники будут обучать остальных, передавая им собственные наработки. Также важно собирать и распространять кейсы успешного использования ИИ в филантропии. Фондам необходимо уделять пристальное внимание потенциальным этическим проблемам, связанным с предвзятостью существующих систем ИИ и алгоритмов.

Обучение как системная стратегия⁸⁹. Для успешного обучения при реализации стратегий благотворительным организациям стоит применять комплексный подход, который охватывает различные уровни — от развития навыков до изменения мышления, с акцентом на наиболее эффективные инструменты для системных изменений.

Таблица. Инструменты системных изменений

Мощность воздействия	Точки воздействия
Наименьшая мощность (индивидуальный уровень)	<ul style="list-style-type: none"> Проведение тренингов для сотрудников с целью формирования навыков обучения Предоставление финансирования и экспертной поддержки для обучения сотрудников Выделение свободного времени на обучение и создание обучающей среды (продуктов, процессов и практик, поддерживающих обучение и снижающих затраты на обучение)
Средняя мощность (уровень процессов)	<ul style="list-style-type: none"> Работа с обратной связью от сотрудников о качестве обучения. Обучение менее влиятельных участников (грантополучателей, сообществ) Создание сообществ практиков Распространение данных о качественных практиках обучения

⁸⁸ Data Data Science, AI and Data Philanthropy in Foundations: On the Path to Maturity (2024). Электронный ресурс URL <https://philea.eu/philea-and-fondazione-compagnia-di-san-paolo-publish-data-science-ai-and-data-philanthropy-in-foundations-on-the-path-to-maturity/> — p. 10

⁸⁹ Julia Coffman, Tanya Beer, Jane Reisman. A Tool for Systems Change that Supports Learning in Foundations (2022). Электронный ресурс URL <https://evaluationinnovation.org/publication/systems-change-learning-tool-for-foundations/>

Следующий уровень может показаться несколько более абстрактным, поэтому приведём примеры конкретных действий.

Таблица. Инструменты системных изменений с максимальной силой воздействия

Мощность воздействия	Точки воздействия	Примеры действий
Высокая мощность (уровень культуры, ценностей и парадигм)	<p>Выравнивание условия (предоставление широкого доступа к обучению для всех групп)</p> <p>Разработка правил и регламентов, поддерживающих культуру обучения</p> <p>Продвижение ценности обучения со стороны лидеров благотворительных организаций</p>	<p>— БО делятся результатами оценки и другими продуктами с грантополучателями и общественностью, делая своё мышление и обучение видимым</p> <p>— БО включают информацию о том, что работало в других местах, в процессы разработки и пересмотра стратегий, а также учёта роли риска (как принятия, так и смягчения)</p> <p>— Ответственные за обучение и оценку требуют, чтобы продукты оценки включали стратегические уроки и выводы для работы</p> <p>— Генеральный директор / Президент регулярно ссылается на результаты оценки или процессы обратной связи в презентациях</p> <p>— Сотрудники программ включают гипотезы и предположения во все обсуждения разработки стратегии</p> <p>— Сотрудники практикуют вопросы «Что? Ну и что? А что теперь?»</p> <p>— Советы директоров переориентируют встречи на обсуждение «ну и что / что теперь» вместо «доказательства воздействия»</p> <p>— Лидеры переосмысливают (вознаграждают) роль сотрудников программ как исследователей, экспериментаторов и навигаторов изменений</p>

Рекомендуется задействовать несколько рычагов воздействия одновременно и постепенно от менее мощных к более мощным. Важно обратить внимание на то, кто включён в процесс обучения и кто исключён из него и в силу каких обстоятельств произошло такое исключение. Внутри фонда необходимо создать систему стимулов и вознаграждений, чтобы сформировать мотивацию к обучению.

Использование разубеждающих доказательств в практике благотворительных организаций⁹⁰. Разубеждающие доказательства — это информация, данные или результаты, которые ставят под сомнение или противоречат первоначальным предположениям и теориям, использованным при разработке программы или при принятии инвестиционного решения. Разубеждающие доказательства важны для благотворительных организаций по нескольким причинам:

⁹⁰ Kecia Bertermann, Andy Martin. Philanthropy Needs More Disconfirmation Bias (2024). Электронный ресурс URL <https://ssir.org/articles/entry/philanthropy-disconfirmation-bias>

- эти данные помогают избежать тенденции искать только информацию, которая подтверждает существующие взгляды и убеждения;
- противоречащие доказательства позволяют выявлять потенциальные проблемы или риски и приводят к более обоснованным, эффективным решениям, что помогает в достижении большего воздействия;
- признание разубеждающих доказательств позволяет БО учиться на опыте и адаптировать свои стратегии, демонстрируя приверженность прозрачности;
- рассмотрение альтернативных точек зрения может привести к появлению новых идей и подходов;
- учёт разубеждающих доказательств важен для понимания сложных систем, внимание к ним позволяет корректировать неэффективные стратегии.

Для использования разубеждающих доказательств в работе можно пользоваться несколькими инструментами. Во-первых, важно сотрудничество с внешними экспертами, которое может осуществляться через междисциплинарные группы для оценки инициатив и предоставления альтернативных точек зрения. Во-вторых, полезно внедрить процедуры поиска разубеждающих доказательств в проектную деятельность фонда. Например, можно выделить время для проведения «предварительных посмертных анализов» — моделирования ситуаций, когда инициатива потерпела неудачу, с последующим анализом причин. Также можно создать группы для оспаривания предложений и проектов, что поможет развить навыки критической оценки в организации. Рекомендуется ввести премирование за успешный поиск разубеждающих доказательств и поощрять сотрудников или команды, которые эффективно используют эти данные для улучшения решений или изменения стратегий. На уровне органов управления следует регулярно обсуждать уроки, извлечённые из разубеждающих доказательств. В-третьих, при коммуникации с грантополучателями следует установить критерии оценки, включающие потенциальные опровергающие факторы. В соглашениях целесообразно добавить пункты, требующие от партнёров сообщать о неожиданных результатах или противоречивых данных. При предложении методов измерения эффективности и воздействия в договоры можно включить метрики, указывающие на недостижение проектом поставленных целей. Также важно создать безопасные пространства для регулярного обсуждения способов получения разубеждающих доказательств. Это могут быть сессии, где высшее руководство фондов сможет открыто говорить о том, как новые данные повлияли на их мнение.

Обучение на ошибках⁹¹. Большинство БО всё ещё не готовы открыто признавать свои неудачи и учиться на них. Но некоторые организации начинают признавать потенциальные преимущества обучения на неудачах и активно включают эту концепцию в свою организационную культуру. Таким образом, основная идея заключается в том, что открытое признание и анализ неудач могут значительно улучшить эффективность филантропической деятельности и привести к более устойчивым результатам.

⁹¹ Learning from failure. Alliance. Vol 27, № 2. June 2022. Электронный ресурс URL <https://www.alliancemagazine.org/magazine/issue/june-2022/>

Пример обучения на ошибках в MAVA Foundation. Фонд MAVA открыто признал, что одной из главных проблем в его работе были задержки в реализации финансируемых проектов. Фонду также пришлось внедрить более строгие правила перераспределения неиспользованных средств, что являлось следствием предшествующих проблем с управлением ресурсами. Фонд осознал проблему чрезмерной зависимости некоторых партнёрских организаций от его финансирования. Попытка внедрения подхода адаптивного управления показала, что ранее фонду не хватало гибкости в корректировке своих стратегий. MAVA Foundation извлёк следующие уроки из своих провалов и проблем:

Необходимость адаптивного управления. Фонд внедрил подход адаптивного управления, что позволило регулярно оценивать прогресс и вносить необходимые изменения в стратегию. Это помогло им учиться на ошибках в режиме реального времени.

Важность среднесрочной оценки. MAVA начал проводить среднесрочную оценку своих программ, чтобы выявлять, что в них работает и что не работает, с целью вносить соответствующие коррективы до завершения проектов.

Улучшение планирования. Осознав проблему задержек в реализации проектов, фонд стал более эффективно планировать будущие инициативы.

Более эффективное управление ресурсами. MAVA внедрил более строгие правила перераспределения неиспользованных средств, чтобы максимизировать воздействие своего финансирования.

Работа над снижением зависимости партнёров. Фонд признал проблему высокой зависимости некоторых партнёров от его финансирования и начал работу по снижению этой зависимости.

Улучшение коммуникации. MAVA начал выстраивать систему более чёткой коммуникации, чтобы избежать недопонимания со стороны партнёров.

Несмотря на предпринятые шаги, MAVA Foundation закрылся в 2022 году.

Основные обстоятельства, мешающие фондам признавать ошибки, включают:

- 1. Культурные барьеры и страх потери репутации.** Во многих фондах существует культура, в рамках которой не поощряется открытое обсуждение неудач. Они также опасаются, что признание ошибок может негативно повлиять на их репутацию, поскольку в обществе также сильны культурные стереотипы, связанные с постоянной необходимостью демонстрации успеха.
- 2. Организационные барьеры.** Как правило, в фондах нет систем и процессов для анализа неудач и отсутствуют формальные механизмы для извлечения уроков из ошибок. Поощрения за признание и анализ ошибок применяются в фондах исключительно редко.
- 3. Ценностные барьеры.** В филантропических организациях часто нет общего подхода к определению термина «неудача». Понимание ценности обучения на неудачах ограничено — далеко не все сотрудники и руководители осознают, что анализ ошибок может привести к улучшению работы.

Преодоление этих барьеров требует изменения культуры и практик в филантропическом секторе.

Проблемы и инновационные подходы к управлению социальным воздействием на основе данных. Исследование, направленное на изучение практик использования данных для управления социальным воздействием, было проведено Центром социального воздействия ESADE (ECSI) в партнёрстве с Фондом ВВК в 2023 году⁹². В исследовании приняли участие 60 сотрудников из шести европейских фондов, основой исследования послужили качественные данные — материалы интервью и документы. В результате исследования были определены три взаимосвязанные ключевые темы в управлении воздействием: люди и культура, знания и информация, структуры и процессы.



Рисунок 6. Практический подход к управлению социальным воздействием.
Улучшать систему управления социальным воздействием

В результате была разработана модель управления социальным воздействием, основанная на следующих подходах:

- «Перевод данных» для руководства. Необходимо разработать «инструменты перевода» для преобразования сложных данных о проектах в понятную информацию для руководства. Для этого рекомендуется использовать различные форматы: отчёты, визиты на места, презентации и беседы. При подаче данных рекомендуется делать акцент на диалоге и беседах, а не только на формальной отчётности.

⁹² Leonora Buckland et al. Governance of Impact. Can European Foundations Rise to the Challenge? (2023). Электронный ресурс URL https://www.esade.edu/itemsweb/wi/ECSI/Publications/AAFF_IMM%20Governance%20of%20Impact_FR_v3.pdf?_gl=1*ag5n3w*_up*MQ..*_ga*MTIyNjA1MzI5My4xNzMxMzMzMzU5*_ga_S41Q3C9XT0*MTczMTMzMzMT0C4xLjAuMTczMTMzMzM5MC4wLjAuMTU0Mzc5OTU3MA

- *Налаживание двустороннего диалога с советом директоров о воздействии.* Для этого можно проводить регулярные обсуждения вопросов воздействия и предоставлять возможность для вопросов и обратной связи.
- *Решение проблемы противоречия между желанием получить агрегированные KPI на уровне совета директоров и сложностью их создания.* Рекомендуется открыто обсудить это противоречие и разработать креативные способы целостного понимания воздействия, выходящие за рамки суммирования KPI отдельных проектов. При определении воздействия можно использовать комплексные метрики, связанные с миссией БО.
- *Использование новых подходов к определению воздействия.* Исследование показало, что перспективным подходом является применение сторителлинга для передачи информации о воздействии. Результативным шагом является разработка общего нарратива о воздействии БО, который будет принят и использован как внутри организации, так и внешне (при этом важно найти баланс между общим нарративом о воздействии и разнообразием и сложностью нарративов отдельных программ).
- *Повышение квалификации персонала.* Филантропическим организациям полезно улучшить обмен информацией между программными командами, развивать навыки в измерении и управлении воздействием, а также инвестировать в систематический сбор данных о результатах проектов и программ.

Адаптивная оценка. В условиях VANI-мира адаптивный менеджмент и адаптивная оценка занимают центральное место. В дайджесте Фонда Потанина «Системные изменения в благотворительных организациях» отдельное место уделено адаптивной оценке и её отличию от традиционной. Адаптивная оценка — это подход к мониторингу, оценке и обучению в сфере развития, который предполагает гибкое и итеративное использование методов сбора и анализа данных для улучшения программ и принятия решений.

ЮНФПА (Фонд ООН в области народонаселения) разработал комплексный пакет материалов по адаптивной оценке для поддержки принятия решений на основе фактических данных, организационному обучению и подотчётности⁹³. Пакет содержит руководства и инструменты для:

- Повышения использования оценки.
- Стимулирования обучения и адаптации в реальном времени.
- Учёта сложности и вклада в непредсказуемых условиях.
- Развития лидерских ролей в адаптивной оценке.
- Продвижения мышления, ориентированного на адаптивную оценку.

В таблице ниже приведены некоторые запросы и предлагаемые подходы к адаптивной оценке.

⁹³ Adaptive evaluation resource pack (2024). Электронный ресурс URL <https://www.unfpa.org/admin-resource/adaptive-evaluation-resource-pack>

Таблица. Применение адаптивной оценки

Запросы и вызовы	Методы адаптивной оценки
Пользователи и заинтересованные стороны недостаточно участвуют в наших оценках, а когда они вовлечены, у нас нет систематического подхода. В результате результаты оценок не используются в полной мере. Наша задача — лучше вовлекать пользователей	Вовлечение пользователей
Результаты оценки и данные поступают слишком поздно, чтобы информировать о процессах принятия решений. Пользователи не могут использовать результаты оценки для быстрого принятия решений и адаптации. Как организация мы мало учимся из оценок	Своевременные циклы обратной связи
Ситуация меняется стремительно даже в процессе проведения оценок. Мы разрабатываем вопросы, методы, определяем ключевых информантов и сроки сбора данных, но вскоре это становится неактуальным из-за изменившихся обстоятельств. Иногда мы адаптируем дизайн оценки в ответ на новые факторы, но делаем это без системного подхода	Учёт возникающих факторов в оценках: правильные установки, подходящие методы и поддерживающая инфраструктура
Оценки недостаточно гибкие, чтобы генерировать обучение для быстрой адаптации. Нам нужно знать, работает ли программа или нет, когда это происходит, и принимать решения немедленно. Мы не можем ждать до конца или середины программы	Оценка в реальном времени
Иногда суммативные и формативные оценки оказываются недостаточными. Нам нужны такие оценки, которые способствуют разработке новых инициатив и сосредоточены на обучении и адаптации на основе доказательных данных	Развивающая
Мы умеем собирать фактические данные и выявлять ключевые проблемы в процессе мониторинга и оценки программы, но мы недостаточно знаем, как критически определять первопричины, которые их объясняют	Модель Айсберга для системных изменений
Мы действительно хотим привлечь уязвимые группы и никого не оставить в стороне во время оценки, но пока не знаем, как правильно определить, кого и что включить, учитывая наши ограниченные ресурсы	Метод критических границ
Мы понимаем различные элементы (факторы и переменные), которые влияют на поведение программы, которую мы оцениваем, но не знаем, как систематически отразить их взаимосвязи и динамику функционирования	Диаграммы причинно-следственных связей
Мы работаем в сложной среде, где пути к целям непредсказуемы, а контекст постоянно меняется. Наши мониторинг и оценка не показывают полной картины наших достижений и причин, почему они произошли. Мы слишком сосредоточены на измерении только запланированных целей и не замечаем важные результаты, которых достигли	Метод «Сбор урожая»

13. РАБОТА С ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ ОТ ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЕЙ

Работа с обратной связью от грантополучателей не является новым полем деятельности для фондов. Однако быстрота изменений в мире нарастает, и традиционные подходы к работе с обратной связью становятся неэффективными. Приспосабливаясь к быстрым изменениям, фонды применяют новые инструменты работы с обратной связью и проводят ревизию результатов, которые может дать её использование.

Польза от работы с обратной связью. Исследование, посвящённое пользе от работы с обратной связью в филантропических организациях Европы и Бразилии, которое было проведено в 2022 году, показало, как фонды получают обратную связь и какие барьеры им необходимо преодолеть. Первая часть исследования была проведена в формате интервью, в которых приняли участие сотрудники 13 европейских фондов. Внедряя практики вовлечения, они получили следующие результаты: улучшили отношения с грантополучателями (100 %), улучшили свои социальные результаты (92 %), поняли социальные проблемы, которые являлись фокусом работы фонда (52 %).

Вторая часть исследования была проведена в Бразилии, и в ней приняли участие 12 фондов. Разница по результатам оказалась довольно существенной: показатель улучшения отношений с грантополучателями оказался ниже (42 %), улучшили свои социальные результаты 52 % фондов, поняли социальные проблемы, которые являлись фокусом работы фонда, 50 % респондентов. В ответах респондентов из Бразилии много внимания было уделено результатам, связанным с процессами организаций, на которые повлияла обратная связь: улучшением отношений внутри организации, сокращением объёма работы и необходимости перестраивать работу, усилением чувства совместной ответственности.

Выбор групп для получения обратной связи. И в Европе, и в Бразилии грантополучатели являются ключевыми респондентами. А вот что касается конечных благополучателей, то в Бразилии, в отличие от европейских фондов, практика их вовлечения не так распространена. Всего 58 % фондов отметили конечных благополучателей как ключевую аудиторию сбора обратной связи.

Периоды сбора обратной связи. Чаще всего фонды в Европе получают обратную связь на этапе разработки стратегии и оценки проектов. В Бразилии — ещё и на этапе реализации проектов. Необходимо отметить, что в сложных, быстро меняющихся условиях особенно эффективна быстрая обратная связь, когда традиционные методы оценки (в том числе обратная связь после завершения проекта) могут быть недостаточно оперативными или гибкими для своевременного реагирования на возникающие проблемы и возможности.

Быстрая обратная связь — это современный подход к мониторингу, оценке, исследованиям и обучению для улучшения адаптивного управления социальными проектами⁹⁴. Этот метод отличается от традиционных подходов своими следующими чертами:

- позволяет получать и использовать данные в режиме реального времени для принятия решений;
- фокусируется на раннем этапе реализации проекта, а не только на промежуточных или конечных результатах;

⁹⁴ Adaptive evaluation resource pack (2024). Электронный ресурс URL <https://www.unfpa.org/admin-resource/adaptive-evaluation-resource-pack>

- реализует гибкие методологии исследований, адаптированные под конкретные потребности проекта;
- способствует непрерывному обучению и адаптации стратегий на основе полученных доказательств;
- интегрирует процессы мониторинга, оценки и обучения непосредственно в дизайн и реализацию проекта.

Чтобы понять, что конкретному проекту подходит инструмент быстрой обратной связи, нужно ответить утвердительно на следующие пять вопросов:

1. Сталкиваетесь ли вы со значительным риском и неопределённостью в отношении дизайна проекта (например, почему что-то не работает или что будет работать)?
2. Есть ли у вас конкретные вопросы о том, как адаптировать или улучшить дизайн проекта?
3. Есть ли у вас возможность внести изменения в проект на основе полученных данных?
4. Имеются ли ресурсы и время для сбора и анализа данных в короткие сроки?
5. Готовы ли вы и ваши партнёры к итеративному подходу и внесению изменений на основе полученных данных?

Для обеспечения быстрой обратной связи в проекте можно использовать следующие инструменты:

- *Бережливое тестирование* — быстрый способ получения первоначальной обратной связи по конкретным элементам социальной интервенции.
- *Эксперименты с обратной связью* — структурированные тесты, сравнивающие несколько вариантов интервенций для определения наиболее эффективного.
- *«Обучающие проверки»* — подход к проведению рефлексивных встреч для интерпретации данных, обмена опытом команды и совместного планирования будущих адаптаций.
- *Циклы обратной связи* — процесс анализа или генерации доказательств и их использования для принятия решений об адаптации деятельности.

Ещё один важный момент, относящийся к работе с циклами обратной связи, — своевременность получения информации для принятия решений.

1. «Своевременность» подчёркивает важность предоставления информации в нужный момент, когда она наиболее актуальна для принятия решений.
2. «Циклы» указывают на повторяющийся характер процесса.
3. «Обратная связь» передаёт суть метода — предоставление данных и предварительных выводов для информирования процесса принятия решений.

Цель и уровень вовлечения. Возвращаясь к сравнительному исследованию Европы и Бразилии, можно сказать, что наиболее часто используемыми инструментами получения обратной связи в Европе и Бразилии являются мониторинговые визиты и регулярные встречи во время реализации проекта. В Европе также очень популярен стандартизированный инструмент — оценка субъективного восприятия грантополучателем процесса взаимодействия с фондом.

По 5-ступенчатой лестнице уровней вовлечения (информирование, консультирование, вовлечение, сотрудничество, расширение возможностей) 53 % опрошенных европейских фондов и 17 % бразильских находятся на первой ступеньке и только 8 % на самой верхней.

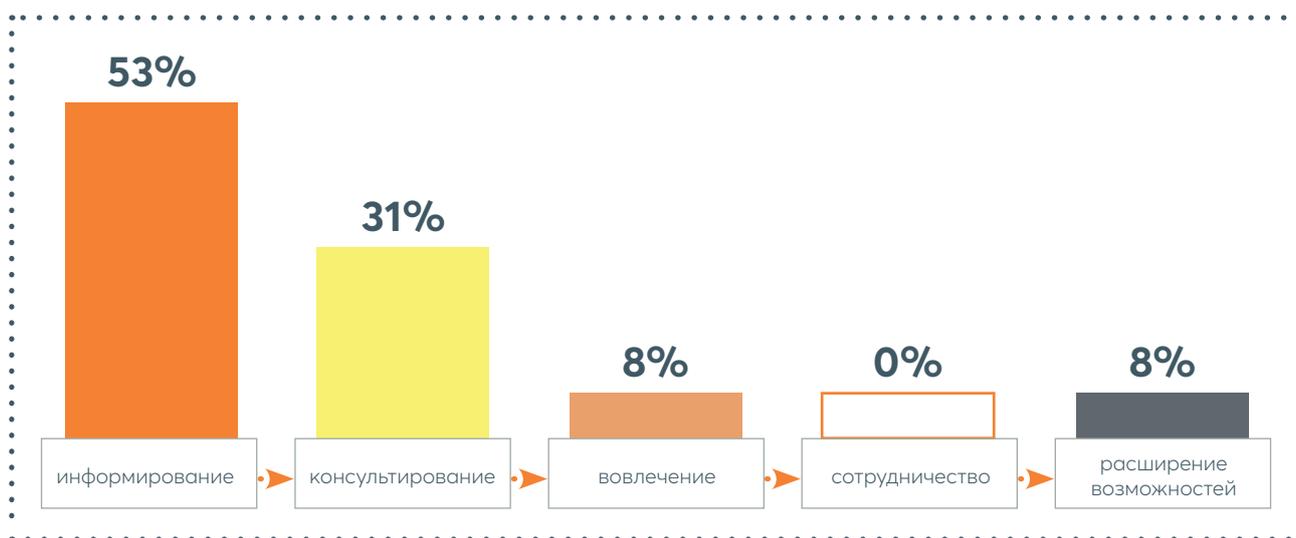


Рисунок 7. Уровни вовлечения при сборе обратной связи

Это означает, что собранная обратная связь не обсуждается систематически с грантополучателями:

- 30 % опрошенных фондов вообще этого не делают;
- 15 % делают это неформально;
- 8 % в настоящее время не отчитываются, но начинают работать над этим вопросом.

Таким образом, вопросы подотчётности фондов перед грантополучателями, а также проблемы дисбаланса власти, полномочий и ответственности важны в повестке современного филантропического сектора.

Большинство фондов (75 %) считают проблему устранения дисбаланса власти существенной и публично обсуждают её. Все опрошенные филантропические организации (даже те, что не говорят о дисбалансе власти среди сотрудников) подтвердили, что намеренно предпринимают действия по смягчению этой проблемы⁹⁵.

Для исправления дисбаланса в партнёрстве с грантополучателями фондам необходимо изменить свои культуру и процессы. Это означает, что нужно инвестировать средства

⁹⁵ Bonin, L. How Foundations and Funders Listen: A Qualitative Review in Europe and Brazil. (2023) Berlin: Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-84616-7>

и время сотрудников в системы сбора и анализа обратной связи, а также напрямую общаться с благополучателями и включать их в свои органы управления⁹⁶.

Пример построения системы обратной связи от грантополучателей в W.K. Kellogg Foundation⁹⁷.

Целью создания системы было совершенствование процессов предоставления финансирования: была поставлена цель рассматривать все заявки и принимать решение относительно них в течение 60 рабочих дней. Фонд также взял на себя обязательство давать содержательную обратную связь, если заявка отклонялась.

Сотрудниками были подготовлены опросы на всех стадиях цикла финансирования, которые касались опыта взаимодействия с фондом и степени удовлетворённости грантополучателей. Обратная связь собиралась в мобильном приложении, система анализа присваивала рейтинги каждому процессу (например, принятие решения о финансировании, работа с ежегодным отчётом и с окончательным отчётом). При анализе ответов на анкеты сотрудники могли работать как с количественными, так и с качественными данными.

На основе собранных данных были созданы дашборды для различных групп (исполнительного совета, аналитической группы, руководителей направлений и всех сотрудников). В итоге был сделан анализ тенденций и закономерностей для руководящих сотрудников, а рабочие группы по направлениям подготовили план действий на основе анализа частных данных.

В настоящий момент фонд использует такие инструменты взаимодействия с грантополучателями⁹⁸.

Онлайн-портал Fluxx. Эта платформа создана для управления грантами, включая отслеживание этапов, отчётность и информирование об изменениях для грантополучателей. Она служит центром взаимодействия грантополучателей с фондом. Портал позволяет грантополучателям обмениваться обновлениями, отправлять необходимую документацию и получать отзывы в режиме реального времени.

Опросы и механизмы обратной связи. Фонд получает обратную связь с помощью анонимных опросов и прямого общения с руководителями проектов, что позволяет грантополучателям делиться своим опытом.

Области роста. Анализ отзывов грантополучателей показывает, что фондам, работающим с обратной связью, стоит обратить внимание на несколько направлений для улучшения. Грантополучатели хотят иметь более надёжные способы предоставления обратной связи. Они стремятся к тому, чтобы их мнения ценились фондами и действительно влияли на практику взаимодействия и распределение финансирования⁹⁹.

Проблемы, с которыми фондам приходится сталкиваться при работе с обратной связью, различаются по уровням и степени сложности. Они не связаны только с техническими средствами работы с обратной связью, и для их решения требуется работа с ментальными моделями.

⁹⁶ Listening & Feedback: A Funder Action Menu. Электронный ресурс URL <https://fundforsharedinsight.org/wp-content/uploads/2022/09/Funder-Action-Menu-092322.pdf>

⁹⁷ Diane Smith Grantee Feedback System (GFS). Listening in New Ways at the W.K. Kellogg Foundation

⁹⁸ Grantees, Your work matters. Электронный ресурс URL <https://www.wkkf.org/grantees/>

⁹⁹ Learning from Grantees: What we are doing well, how we can improve (2023). Электронный ресурс URL <https://www.peakgrantmaking.org/insights/learning-from-grantees-what-were-doing-well-how-we-can-improve/>

Это означает, что необходимо работать как с сознательным поведением сотрудников фондов, которое можно легко увидеть и изменить, так и с внутренними подсознательными убеждениями и ценностями, которые чрезвычайно трудно изменить (патриархальными традициями, подходом «сверху вниз» со стороны филантропических организаций).

Исследование показало, что при работе с обратной связью сотрудникам фондов более всего необходимо улучшить самоосознание (11,8 %) и установку на персональное развитие (8,6 %). Также сотрудники отмечают, что для работы с обратной связью им не хватает навыков управления отношениями (8,1 %), эмпатии (7,5 %) и способностей к сотрудничеству и коммуникации (по 7 %).

Совершенствование культуры работы с обратной связью в фондах — это сложная задача, требующая времени и ресурсов. Однако фонды, которые нацелены на системные меры, могут значительно улучшить свои практики, поскольку обратная связь является важным инструментом для повышения эффективности филантропических организаций¹⁰⁰.

14. ИССЛЕДОВАНИЯ БУДУЩЕГО В СТРАТЕГИЯХ ФИЛАНТРОПИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В современном мире и филантропические организации, и их грантополучатели вынуждены выстраивать свои стратегии и принимать решения в условиях неопределённости и сложных изменений, которые затрагивают целые системы. Организациям необходимы инструменты, которые помогают адаптироваться к хрупкости и тревожности современного мира. Эти инструменты должны быть способны создать единый мощный образ, который включает в себя все отдельные элементы их стратегий. Именно для такой работы можно использовать исследования будущего.

Исследования будущего (футурология, прогнозные исследования) — это подход, связанный с выводами о развитии системы и принятием решений, направленных на подготовку к альтернативным результатам этого развития. Футурология рассматривает множество возможностей, а не один линейный путь. Прогнозные исследования предполагают наличие различных сценариев, которые могут произойти. Обычно они нацелены на предсказание наиболее вероятных сценариев с использованием количественных данных (вероятное будущее), анализа диапазона возможных исходов с меньшей степенью вероятности (возможное будущее) и идеального сценария для данного контекста (предпочтительное будущее).

Современные исследования будущего, как правило, включают в себя методы прогнозирования и форсайта. Они предполагают использование и качественных, и количественных данных. Прогнозирование — это практика определения будущих тенденций на основе количественных данных из прошлого и настоящего. Такие прогнозы часто ориентированы на краткосрочные и среднесрочные периоды и представляют собой линейную модель. Форсайт исследует множество возможных вариантов будущего и использует для определения среднесрочные и долгосрочные перспективы. Форсайт требует использования количественных и качественных данных из разных источников, поэтому этот вид исследований является сложным и достаточно дорогим.

¹⁰⁰ Bonin Luisa. How Foundations Listen A Qualitative Review (2023). <https://philea.issueab.org/resource/how-foundations-listen-a-qualitative-review-by-luisa-bonin.html>

Чтобы помогать эффективно, филантропическим организациям необходимо понять, как меняются системы в краткосрочной перспективе, какие изменения могут произойти в среднесрочной и долгосрочной перспективе и кто наиболее уязвим из-за этих изменений. Институционализация использования исследований будущего в рамках филантропического сектора может помочь руководителям учитывать эти возникающие факторы перемен и экспериментировать с новыми стратегиями. Занимаясь исследованиями будущего, руководители программ могут постоянно опираться на идеи, ориентированные на будущее, и быстрее реагировать на возникающие проблемы. В свою очередь, эти процессы могут помочь сформировать общий образ предпочтительного развития внутри организации.

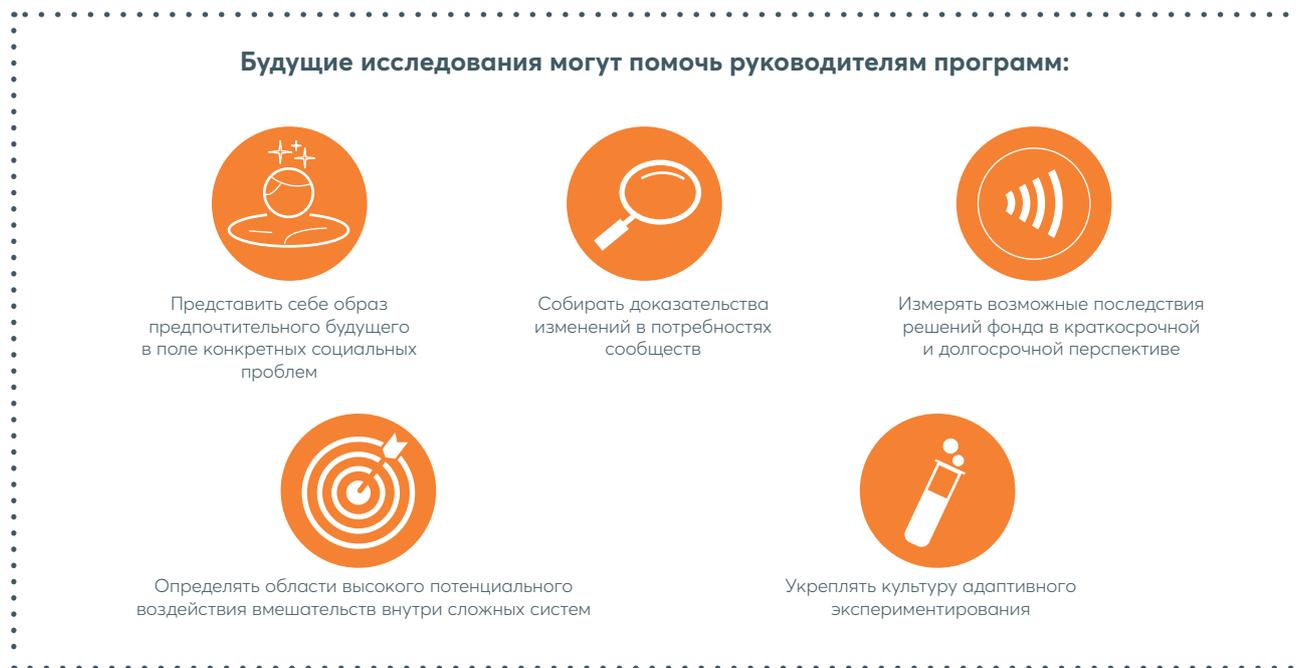


Рисунок 8. Ценность исследований будущего для руководителей программ фондов

Применение исследований будущего в грантмейкинге. Исследования будущего могут помочь руководителям программ определить области, где воздействие на сложные системы приведёт к высоким результатам. Они способствуют формированию в фондах культуры экспериментирования и помогают делать шаги к предпочтительному развитию. В грантовом цикле такие исследования поддерживают филантропические организации в нескольких сферах¹⁰¹.

Определение перспективных проблемных полей. Благодаря прогнозным исследованиям фонды лучше понимают существующие социальные проблемы и изучают новые, которые могут возникнуть в краткосрочной или долгосрочной перспективе.

Назначение приоритетов финансирования. Исследования будущего позволяют увидеть, какие социальные группы наиболее уязвимы и как будут меняться потребности сообществ. Это позволяет выявить сферы, которые нуждаются во вмешательстве фонда.

Разработка стратегий инвестирования. Исследования будущего могут быть использованы, чтобы представить последствия инвестиционных решений фондов. С помощью стратегических игр, составления сценариев и прогнозных моделей фонды могут предвидеть потенциальное воздействие своих решений и согласовать инвестиционные стратегии с вовлечёнными сторонами.

¹⁰¹ Hannah Chafetz, Stefaan G. Verhulst. Using Futures Studies in the Grant Making Process., 2024

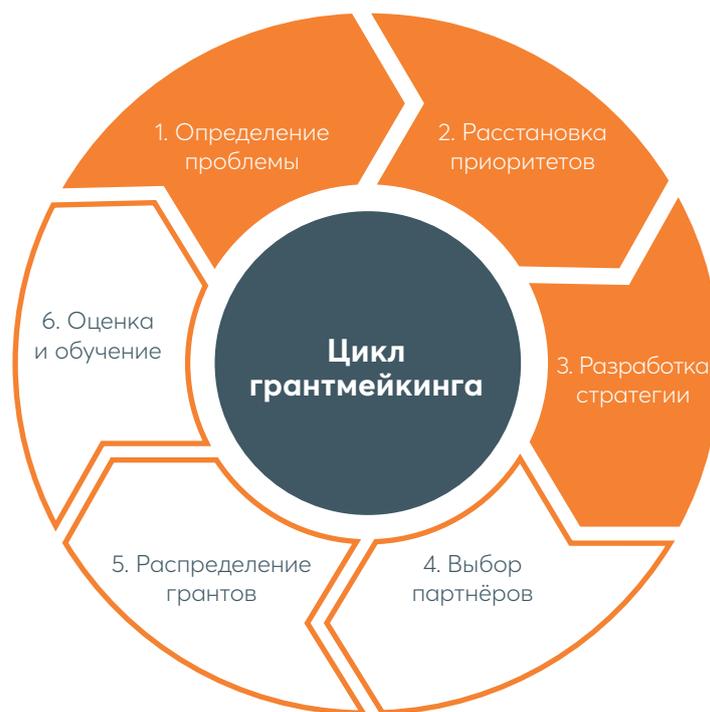


Рисунок. Место исследований будущего в грантовом цикле

Благотворительным организациям необходимо обратить внимание на проблемы, которые могут возникнуть при проведении исследований будущего¹⁰².

Недостаточная квалификация сотрудников. Для применения прогнозирования и форсайта сотрудники должны уметь представлять развитие событий, существенно отличающееся от настоящего, избегая создания картин утопического или антиутопического будущего.

Недостаточная полнота результатов. Полностью определённой картины будущего не существует, поскольку могут произойти различные, в том числе маловероятные события. При этом исследования будущего способны прояснить, какими могут быть эти маловероятные обстоятельства и что нужно предпринять в случае их наступления.

Сложность измерения вклада перспективных исследований. Измерение воздействия перспективных исследований является сложной задачей. Исследования могут помочь определить, какие действия следует предпринять сегодня для достижения предпочтительного сценария будущего, но не способны предсказать, что могло бы произойти в случае, если бы эти действия не были выполнены.

Инструменты развития мышления, направленного на будущее, для сотрудников организаций. Это подход к построению стратегии филантропической организации, который позволяет ориентироваться в сложном будущем и внедрять инновации. С организационной точки зрения данный подход подразумевает отказ от циклов разработки стратегии и акцентируется на чётко определённых долгосрочных результатах, ролях организации и ключевых показателях её эффективности¹⁰³. Внедрение мышления, направленного на будущее, начинается

¹⁰² Hannah Chafetz, Stefaan G. Verhulst. Using Futures Studies in the Grant Making Process. (2024) — p. 16

¹⁰³ Artemis Karagkouni Nicklas Larsen Bárbara Ortega Alina Shenfeldt Hanna Stähle Futures Philanthropy: Anticipation for the Common Good. (2024) Copenhagen Institute for Futures Studies. Philea. Электронный ресурс URL <https://craft.stiftung-mercator.ch/files/Dokumente/Publikationen/Futures-Philanthropy.pdf> — p. 42

с определения сферы, темы и целей этой работы, а также с вовлечения в неё различных сторон для устранения «белых пятен» в мышлении. При этом необходимо ответить на несколько важных вопросов относительно базового восприятия будущего участниками процесса:

- Как ваши представления о будущем влияют на сегодняшние решения и действия?
- Каким образом ваше прошлое, опыт и текущие обстоятельства влияют на ваши взгляды на будущее?
- Как можно создать культуру, основанную на разнообразии знаний, идей и стремлений, которые открывают желаемое будущее?

Для внедрения данного мышления необходимо предпринять несколько ключевых шагов.

Изменение парадигмы. Сотрудникам фондов и их партнёрам необходимо осознать, что будущее не является фиксированным, а зависит от их текущих решений и действий, и поэтому необходимо развивать способность видеть множество возможных будущих сценариев.

Формирование грамотности в области мышления, направленного на будущее. Фондам рекомендуется провести обучение сотрудников и партнёров навыкам использования методов прогнозирования и сценарного планирования. Это позволит создать коллективное понимание того, как текущие действия всех сторон могут повлиять на будущее.

Системы обучения, направленные на развитие форсайт-мышления, сосредотачиваются на долгосрочных последствиях и влиянии работы фондов в будущем. Используя такие подходы, филантропические организации могут формировать свои собственные исследовательские направления по будущим социальным результатам и влиянию. Это включает создание программы обучения, базы знаний и команд экспертов по конкретным темам. Для достижения этих целей фондам необходимо инвестировать в повышение квалификации сотрудников и изменить систему управления обучением.

Создание системы обучения, ориентированной на будущее, в Fondation Botnar¹⁰⁴.

Фонд работает над изменением городской среды для поддержки устойчивого развития и благополучия молодёжи. В 2017 году были введены должности директора по обучению и менеджера по стратегическому обучению. Это позволило создать программу стратегического обучения, основанную на теориях изменений, и определить ключевые направления для обучения. Теперь сотрудники фонда разрабатывают индивидуальные стратегии, которые помогают оценивать программы и учиться на ошибках.

Разработка сценариев. Далее создаются различные сценарии будущего, чтобы подготовиться к неопределённостям и оценить потенциальные риски и возможности. Эта работа становится основой для создания новых, более устойчивых стратегий.

Отслеживание изменений. После формирования стратегий необходимо проводить анализ сигналов изменений и тенденций в обществе, чтобы оставаться в курсе изменений, влияющих на работу фонда.

¹⁰⁴ Fondation Botnar. LinkedIn (2024). Электронный ресурс URL www.linkedin.com/posts/foundationbotnar_exciting-news-susanna-hausmann-muela-activity-7211672938813534208-lmIP.

При внедрении мышления, ориентированного на будущее, можно использовать ряд поддерживающих инструментов.

*Инструмент самооценки мышления, направленного на будущее*¹⁰⁵. Этот инструмент предназначен для саморефлексии и оценки готовности фондов к внедрению практик мышления, направленных на будущее¹⁰⁶. Этот инструмент служит визуальной рамкой, которая помогает структурировать мысли и идеи о будущем, а также разрабатывать планы действий по изменению мышления сотрудников. В него входят вопросы о том, какие практики исследований будущего уже используются в организации, на каких принципах строится работа, какие планы по внедрению новых подходов и инструментов, а также о мотивации для внесения этих изменений.

В 2023 году Rockefeller Philanthropy Advisors (RPA) запустил инициативу Foresight & Futures, которая была направлена на обучение сотрудников филантропических организаций методам прогнозирования и форсайта¹⁰⁷. В работе приняли участие сотрудники и члены советов директоров европейских фондов, эксперты и консультанты из различных социальных сфер, а также сообщества, которые нуждались в создании более инклюзивных и справедливых стратегий. В рамках инициативы были применены следующие подходы.

Анализ сигналов изменений. Участники изучали, как выявлять и анализировать сигналы изменений, которые могут повлиять на их деятельность и её контекст.

Сценарное планирование. Участники работали в группах для разработки различных сценариев будущего, что помогло им представить, как их организации могут адаптироваться к различным условиям.

Формулирование императивов. В рамках инициативы участники сформулировали императивы, которые должны быть достигнуты их организациями к 2030 году.

Внедрение гибких методов финансирования. Обучение включало эксперименты с различными моделями финансирования для адаптации к меняющимся условиям.

Совместное обучение и обмен опытом. Обучение строилось в формате регулярных встреч для обсуждения полученных знаний и совместного анализа возникающих проблем.

Моделирование изменений нарратива. Участники запустили процесс изменений в нарративе и менталитете сотрудников своих организаций, чтобы сформировать более позитивный и оптимистичный взгляд на будущее. Эти изменения включали в себя признание уязвимости и необходимость быть открытыми к новым идеям и подходам. В результате этих инициатив было создано сообщество практиков, которое продолжает внедрять методы прогнозирования и форсайта в филантропических организациях.

¹⁰⁵ Artemis Karagkouni Nicklas Larsen Bárbara Ortega Alina Shenfeldt Hanna Stähle Futures Philanthropy: Anticipation for the Common Good. (2024) Copenhagen Institute for Futures Studies. Philea. Электронный ресурс URL <https://craft.stiftung-mercator.ch/files/Dokumente/Publikationen/Futures-Philanthropy.pdf> — p. 100–102

¹⁰⁶ Artemis Karagkouni Nicklas Larsen Bárbara Ortega Alina Shenfeldt Hanna Stähle Futures Philanthropy: Anticipation for the Common Good. (2024) Copenhagen Institute for Futures Studies. Philea. Электронный ресурс URL <https://craft.stiftung-mercator.ch/files/Dokumente/Publikationen/Futures-Philanthropy.pdf> — p. 102–104

¹⁰⁷ The Imperative to Transform Ourselves, In Order to Transform the Futures. Foresight & innovation beehive workshop summary report. Turin, Italy January 17–19, 2024. Электронный ресурс URL <https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2024/03/FFI-Turin-Behive-Report.pdf>

Российский опыт:

Анализ результатов стратегической сессии, организованной фондом «Друзья» при поддержке Sber Private Banking, 25-26 мая 2024 года, 2024¹⁰⁸.

«Планировать на ещё более дальний срок, 20–50 лет (поскольку планировать в текущем моменте сложно, можно попробовать его перешагнуть). **Выстроить систему непрерывного обучения внутри НКО, включающую предоставление времени на обучение, разработку личных траекторий профессионального развития сотрудников, организацию обмена опытом между сотрудниками и др.**».

Центр Грани. Сборник материалов по теме «Коллективное лидерство», 2024 г.¹⁰⁹

«Прогнозирование возможных изменений в развитии внешней среды **и осуществление стратегического планирования (построение сценариев, целей и т. п.)**».

¹⁰⁸ «Беседа PRO Благотворительность» // АСИ URL <https://asi.org.ru/news/2024/05/30/fond-druzya-i-sber-private-banking-proveli-sessiyu/>

¹⁰⁹ Центр Грани . Сборник материалов по теме «Коллективное лидерство», 2024 г. Электронный ресурс URL <https://grany-center.org/material/centr-grani-pri-podderjke-fonda-prezidentskih-grantov-predstavlyaet-daydjest-materialov-po-teme-kollektivnoe-liderstvo-1731939961>

ОБ АВТОРАХ

О. А. ЕВДОКИМОВА

Исполнительный директор АНО «Эволюция и Филантропия». Высшее экономическое образование. С отличием окончила бизнес-школу Университета г. Антверпена. Около 10 лет работала на различных руководящих позициях в финансовом секторе — в Банке УралСиб и его дочерних структурах (2013-2014 гг. — член Совета директоров ФК «УралСиб»). В некоммерческом секторе с 2004 года, возглавляла несколько некоммерческих организаций. Руководила созданием и становлением Благотворительного детского фонда «Виктория». Инициатор и основатель таких профессиональных объединений, как «Оценка социальных программ, проектов и услуг в сфере детства» (член Координационного совета); «Ассоциация Фандрайзеров» (2014-2015 гг. — член Совета ассоциации); член Правления Ассоциации специалистов по оценке программ и политик (2019–2021 гг.); член Межведомственной рабочей группы по разработке предложений по повышению доступности и качества государственных (муниципальных) услуг. Эксперт в области менеджмента НКО, международной филантропии, оценки социальных программ.

Н. В. РОЖДЕСТВЕНСКАЯ

Надежда Рождественская — кандидат экономических наук, доцент кафедры отраслевой экономики и финансов института экономики и управления РГПУ им. А. И. Герцена. Член Ассоциации специалистов по оценке программ и политик (АСОПП). С 2015 года — участник и руководитель проектов по разработке систем мониторинга и оценки для некоммерческих организаций и социальных предпринимателей. Эксперт благотворительных фондов В. Потанина, «Абсолют-Помощь», «Вклад в Будущее». Соавтор курса «Оценка проектов и программ в сфере детства», соавтор курсов по социальному проектированию, социальному предпринимательству и социальным инвестициям в РГПУ им. А. И. Герцена.

Мнения, высказанные в дайджесте, принадлежат авторам и могут не отражать точку зрения Центра развития филантропии Благотворительного фонда Владимира Потанина.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- ● ● ● ● ● Accelerating funding for systems change. A Swiss experience. Электронный ресурс URL <https://www.ashoka.org/en-us/story/accelerating-funding-systems-change-swiss-experience>
- ● ● ● ● ● Adaptive evaluation resource pack (2024). Электронный ресурс URL <https://www.unfpa.org/admin-resource/adaptive-evaluation-resource-pack>
- ● ● ● ● ● Adopting a Mental Health Mindset Will Help Both Funders and Nonprofits Thrive (2024), URL https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.c353f63f-672a26b8-425900f2-74722d776562/https/cep.org/blog/adopting-a-mental-health-mindset-will-help-both-funders-and-nonprofits-thrive/
- ● ● ● ● ● Analysis of responses from 396 grantmakers at various points in the trust-based philanthropy journey. 2023 grantmaker survey report. Электронный ресурс URL <https://static1.squarespace.com/static/607452f8ad01dc4dd54fc41f/t/644f-fbc1ed26e91b1df54916/1682963396597/2023+Grantmaker+Survey+Report+Final+%282%29.pdf>
- ● ● ● ● ● Artemis Karagkouni Nicklas Larsen Bárbara Ortega Alina Shenfeldt Hanna Stähler Futures Philanthropy: Anticipation for the Common Good (2024). Copenhagen Institute for Futures Studies. Philea. Электронный ресурс URL <https://craft.stiftung-mercator.ch/files/Dokumente/Publikationen/Futures-Philanthropy.pdf>
- ● ● ● ● ● Bonin Luisa. How Foundations Listen A Qualitative Review (2023). <https://philea.issuelab.org/resource/how-foundations-listen-a-qualitative-review-by-luisa-bonin.html>
- ● ● ● ● ● Bonin, L. How Foundations and Funders Listen: A Qualitative Review in Europe and Brazil (2023). Электронный ресурс URL <https://philea.eu/events/how-foundations-and-funders-listen-a-qualitative-review-in-europe-and-brazil/>
- ● ● ● ● ● Chris Carlson, Neyat Daniel, Fay Hanleybrown, John Harper. Embracing an Ecosystem Approach for Philanthropy (2024). Электронный ресурс URL <https://www.fsg.org/blog/embracing-an-ecosystem-approach/>
- ● ● ● ● ● Courage to Transform: Funding Systems Change for Lasting Impact (2023). Электронный ресурс URL <https://www.rockpa.org/courage-to-transform-funding-systems-change-for-lasting-impact/>
- ● ● ● ● ● Daniel O. Ash, Sharon Bush, John H. Jackson. Building trust-based capital through nonprofit endowments (2024). Электронный ресурс URL <https://blog.candid.org/post/funding-nonprofit-endowments-to-sustain-nonprofit-impact>
- ● ● ● ● ● Darren Isom, Jasmine Reliford, Cora Daniels, Lyell Sakaue. Endowment Funding as a Grantmaking Tool. The Robert Wood Johnson Foundation Approach (2024). Электронный ресурс URL <https://www.bridgespan.org/getmedia/3b7c52e3-3892-47e6-afda-c5487145f87f/RWJF-approach-to-endowment-funding.pdf>
- ● ● ● ● ● Data Tank. Электронный ресурс URL <https://datatank.org/>

- ● ● ● ● ● ● ● How foundations are supporting grantee staff well-being (2024). Электронный ресурс URL https://cep.org/wp-content/uploads/2024/06/CEP_Research_Snapshot_Series_WB_FNL.pdf
- ● ● ● ● ● ● ● Jeff Bradach. Philanthropy Facilitate? (2024). Электронный ресурс URL <https://www.youtube.com/watch?v=vIE20vx8If0>
- ● ● ● ● ● ● ● Jeff Bradach, Kathleen Fleming, Preeta Nayak, and Zach Slobig. The Trust-Based Philanthropy Conundrum: Toward Donor-Doer Relationships That Drive Impact (2024). Электронный ресурс URL <https://www.bridgespan.org/getmedia/ecf8e066-055e-4c4d-92f3-7028dac99dec/the-trust-based-philanthropy-conundrum.pdf?ext=.pdf>
- ● ● ● ● ● ● ● Jewlya Lynn, Julia Coffman. Passing in the Dark: Making Visible Philanthropy's Hidden and Conflicting Mental Models for Systems Change (2024). Электронный ресурс URL <https://scholarworks.gvsu.edu/tfr/vol16/iss1/14/>
- ● ● ● ● ● ● ● Judith Kakese Mukuna-Garisch. Navigating complexity: Collaboration as a key to tackling wicked problems (2024). Электронный ресурс URL <https://members.wingsweb.org/news/1033464>
- ● ● ● ● ● ● ● Julia Coffman, Tanya Beer, Jane Reisman. A Tool for Systems Change that Supports Learning in Foundations (2022). Электронный ресурс URL <https://evaluationinnovation.org/publication/systems-change-learning-tool-for-foundations/>
- ● ● ● ● ● ● ● Kecia Bertermann, Andy Martin. Philanthropy Needs More Disconfirmation Bias (2024). Электронный ресурс URL <https://ssir.org/articles/entry/philanthropy-disconfirmation-bias>
- ● ● ● ● ● ● ● Keeping the Spark Alive: How One Funder Invests in Grantee Well-Being. Электронный ресурс URL <https://cep.org/blog/keeping-the-spark-alive-how-one-funder-invests-in-grantee-well-being>
- ● ● ● ● ● ● ● LEAP Ambassador's Performance Imperative tool. Электронный ресурс URL <https://www.leapambassadors.org/continuous-improvement/performance-imperative-2/>
- ● ● ● ● ● ● ● Learning from failure. Alliance. Vol 27, № 2. June 2022. Электронный ресурс URL <https://www.alliancemagazine.org/magazine/issue/june-2022/>
- ● ● ● ● ● ● ● Learning From Grantees: What we're doing well, how we can improve (2023). Электронный ресурс URL <https://www.peakgrantmaking.org/insights/learning-from-grantees-what-were-doing-well-how-we-can-improve/>
- ● ● ● ● ● ● ● Leonora Buckland et al. Governance of Impact. Can European Foundations Rise to the Challenge? (2023). Электронный ресурс URL https://www.esade.edu/itemsweb/wi/ECSI/Publications/AFF_IMM%20Governance%20of%20Impact_FR_v3.pdf?_gl=1*ag5n3w*_up*MQ..*_ga*MTIyNjA1MzI5My4xNzMxMzMzMzU5*_ga_S41Q3C9XT0*MTczMTMzMzM1OC4xLjAuMTczMTMzMzM5MC4wLjAuMTU0Mzc5OTU3MA

- ● ● ● ● ● ● Lisa Frantzen, Jeff Ubois. Bold Problems Require Bold Funders, Implementers, and Solutions: Results from Testing a New Philanthropic Model (2023). European Research Network On Philanthropy 11th International Conference Zagreb, 29-30 June 2023. Электронный ресурс URL https://www.tccgrp.com/wp-content/uploads/ERNOP-Paper-TCC-and-LFC_Final_updated-v2_CVT.pdf
- ● ● ● ● ● ● Listening & Feedback: A Funder Action Menu. Электронный ресурс URL <https://fundforsharedinsight.org/wp-content/uploads/2022/09/Funder-Action-Menu-092322.pdf>
- ● ● ● ● ● ● Lorrie Fair Allen, Ashlee George, Charlize Theron. The Future of Philanthropy Is Trust-Based (2024). Электронный ресурс URL <https://ssir.org/supplement/the-future-of-philanthropy-is-trust-based>
- ● ● ● ● ● ● Making the case for unrestricted funding. A summary of key points for foundation staff and Boards (2023). Электронный ресурс URL <https://www.ivar.org.uk/publication/making-the-case-for-unrestricted-funding/>
- ● ● ● ● ● ● Michael Quinn Patton, Ruth Richardson. A Philanthropic Theory of Systems Transformation for Advancing Equity in the Polycrisis (2024). Электронный ресурс URL <https://scholarworks.gvsu.edu/tfr/vol16/iss2/5/>
- ● ● ● ● ● ● Organisational Development Assessment Guide. Электронный ресурс URL <https://www.bridgespan.org/getmedia/5bd1f2e4-ca88-4f88-9fe9-ba4d4c852305/organisational-development-assessment-guide.pdf>
- ● ● ● ● ● ● Participatory Grantmaking. Building the Evidence (2023). Электронный ресурс URL https://www.ceiglobal.org/sites/default/files/uploads/files/Participatory%20grantmaking%20-%20Building%20the%20evidence_finalreport.pdf
- ● ● ● ● ● ● Paying what it takes. Funding indirect costs to create long-term impact (2022). Электронный ресурс URL <https://www.csi.edu.au/research/paying-what-it-takes-funding-indirect-costs-to-create-long-term-impact/>
- ● ● ● ● ● ● Phil Buchanan. Embracing Trust, Eschewing Dogma in Philanthropic Practice (2024). Электронный ресурс URL https://cep.org/blog/embracing-trust-eschewing-dogma-in-philanthropic-practice/?utm_source=mailchimp&utm_medium=email&utm_campaign=new_blog_nov24&utm_content=read_button
- ● ● ● ● ● ● Pritha Venkatachalam et al. Bridging the Gap on Funding the True Costs of NGOs in India (2022). Электронный ресурс URL <https://www.bridgespan.org/getmedia/0cef78ac-b5e3-44e6-b3b4-80d4acb0e9ed/bridging-the-gap-on-funding-true-costs-of-ngos-in-india.pdf>
- ● ● ● ● ● ● Robert wood johnson foundation. Working With Intermediaries Strategically. Электронный ресурс URL www.rwjf.org/en/insights/our-research/2024/02/working-with-intermediaries-strategically.html
- ● ● ● ● ● ● Rusty M. Stahl, The Soft Stuff Doesn't Have to Be Hard: Foundation Investments in Grantee Workers Are Necessary, Valuable, and Measurable — With 2024 Prologue (2024). Электронный ресурс URL <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1622&context=tfr>

- ● ● ● ● ● ● ● Shifting the Narrative (2022). Электронный ресурс URL https://opportunityagenda.org/messaging_reports/shifting-the-narrative/
- ● ● ● ● ● ● ● Shifting Power to Shift Systems: Insights and Tools for Funders (2022). Электронный ресурс URL <https://www.rockpa.org/shifting-power-to-shift-systems-insights-and-tools-for-funders/>
- ● ● ● ● ● ● ● State of Nonprofits 2024: What Funders Need to Know. The Center for Effective Philanthropy's (CEP) report (2024). Электронный ресурс URL <https://cep.org/report-backpacks/state-of-nonprofits-2024-what-funders-need-to-know/>
- ● ● ● ● ● ● ● Strategy Resilience: Getting Wise About Philanthropic Strategy in a Post-Pandemic World (2021). Электронный ресурс URL <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/view-content.cgi?article=1564&context=tfr>
- ● ● ● ● ● ● ● Systems change activation. Empowering philanthropy's catalytic role in transformational PPPPs (2024). Электронный ресурс URL <https://thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2023/12/Philanthropy-critical-activation-PPPPs.pdf>
- ● ● ● ● ● ● ● TCC Group's Core Capacity Assessment Tool. Электронный ресурс URL <https://www.tccgrp.com/resource/ccat/>
- ● ● ● ● ● ● ● The Imperative to Transform Ourselves, In Order to Transform the Futures. Foresight & innovation beehive workshop summary report. Turin, Italy January 17–19, 2024. Электронный ресурс URL <https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2024/03/FFI-Turin-Behive-Report.pdf>
- ● ● ● ● ● ● ● The philanthropic funders giving 'well-being support' to grantees (2023). Электронный ресурс URL <https://www.devex.com/news/the-philanthropic-funders-giving-well-being-support-to-grantees-105948>
- ● ● ● ● ● ● ● Trust-based philanthropy project. Методические материалы и рекомендации. Электронный ресурс URL <https://www.trustbasedphilanthropy.org/>
- ● ● ● ● ● ● ● Unleashing the Power of Philanthropy for Inclusive Development (2023). Электронный ресурс URL <https://www.isdm.org.in/sites/default/files/2023-11/unleashing-the-power-of-philanthropy.pdf>
- ● ● ● ● ● ● ● Valerie Conn, Sofia Michelakis J. Funders Fundraising: A New Philanthropic Trend (2024). Электронный ресурс URL <https://ssir.org/articles/entry/funders-fundraising>
- ● ● ● ● ● ● ● What Impact Does Trust-Based Philanthropy Facilitate? (2024). Электронный ресурс URL <https://www.youtube.com/watch?v=vIE20vx8lf0>
- ● ● ● ● ● ● ● Wiepking Pamala, De Wit Arjen. Unrestricted funding and nonprofit capacities: Developing a conceptual model (2023). Nonprofit Management and Leadership. 34. 10.1002/nml.21592. Электронный ресурс URL https://www.researchgate.net/publication/374864631_Unrestricted_funding_and_nonprofit_capacities_Developing_a_conceptual_model_-_h/
- ● ● ● ● ● ● ● Zeiler, Aaron et al. A New Voice for Philanthropy: How Deeper Stories and Clearer Language Can Build Trust. The Council on Foundations (2024). Электронный ресурс URL <https://cof.org/content/philanthropys-new-voice-building-trust-deeper-stories-and-clear-language>

- ● ● ● ● ● ● ● Алейниченко Э. Партиципаторный грантмейкинг. Культура соучастного распределения грантов. Издательство «ДПК Пресс», 2022. Электронный ресурс URL <https://fondpotanin.ru/upload/iblock/b29/657irw7qcu31ytjtn4znky-qj2owm1a9t.pdf>
- ● ● ● ● ● ● ● Анализ результатов стратегической сессии, организованной фондом «Друзья» при поддержке Sber Private Banking, 25-26 мая 2024 года. 2024. Электронный ресурс URL <https://asi.org.ru/news/2024/05/30/fond-druzya-i-sber-private-banking-proveli-sessiyu/>
- ● ● ● ● ● ● ● Аналитический доклад «Влияние и вклад НКО в решение социальных проблем и повышение качества жизни в России» // АСИ, 2024. URL https://asi.org.ru/wp-content/uploads/2024/10/analiticheskij_doklad_asi_czirkon_vliyanie_i_vklad_nko.pdf
- ● ● ● ● ● ● ● «Беседа PRO Благотворительность» // АСИ URL <https://asi.org.ru/news/2024/05/30/fond-druzya-i-sber-private-banking-proveli-sessiyu/>
- ● ● ● ● ● ● ● Влияние и вклад НКО в решение социальных проблем и повышение качества жизни в России // Аси. Циркон. Социологическая мастерская URL:https://asi.org.ru/wp-content/uploads/2024/10/analiticheskij_doklad_asi_czirkon_vliyanie_i_vklad_nko.pdf
- ● ● ● ● ● ● ● Горизонты будущего. Идейное лидерство и отраслевое визионерство в благотворительной деятельности (2022). Электронный ресурс URL <https://fondpotanin.ru/upload/iblock/56c/x7oxbsark5ciu8z3p6qtuepx9j0xu81m.pdf>
- ● ● ● ● ● ● ● Журнал «Культура благотворительности», 2023 год. Статья «Конец устойчивости, трансформация». Электронный ресурс URL <https://givingjournal.ru/2023/12/28/konec-ustojchivosti-transformacija-resurs-itogi-2023-goda-v-nekommercheskom-sektore/>
- ● ● ● ● ● ● ● Коллаборации с НКО. Сборник кейсов (лучших практик) межсекторного взаимодействия НКО, Москва, 2023. АСИ. Электронный ресурс URL <https://asi.org.ru/work/kollaboraczii-s-nko-sbornik-kejsov-luchshih-praktik-mezhsektornogo-vzaimodejstviya-nko/>
- ● ● ● ● ● ● ● Кузьмин А. Системные изменения в благотворительных организациях (2024). Издательство «ДПК Пресс», 2024. Электронный ресурс URL <https://fondpotanin.ru/upload/iblock/2ed/hainxc8tie3prvbiq25us8tr0kpk05jv.pdf>
- ● ● ● ● ● ● ● Проект Пульс НКО. Оценка внешней среды развития НКО, 2024. Электронный ресурс URL <https://pulsngo.ru/>
- ● ● ● ● ● ● ● Frank FG Sber Privare Banking, 2024. Профессиональная благотворительность в России 2023. Электронный ресурс URL https://frankrg.com/charity2023/assets/Charity_research_2023_11_03_24.pdf
- ● ● ● ● ● ● ● Публикация АСИ, 2024 год. «Нужны гарантии включения НКО в системные проекты». Электронный ресурс URL <https://asi.org.ru/news/2024/05/30/fond-druzya-i-sber-private-banking-proveli-sessiyu/>

- ● ● ● ● ● ● ● Публикация по итогам конференции. Журнал «Форбс», 2023. Новые отношения: как устроена благотворительность нашего времени. Электронный ресурс URL https://www.forbes.ru/brandvoice/486954-novye-otnosenia-kak-us-troena-blagotvoritel-nost-nasego-vremeni?utm_source=diigo.com&utm_medium=referral&utm_campaign=diigo.com&utm_referrer=diigo.com
- ● ● ● ● ● ● ● Хрупкий лёд: НКО И БИЗНЕС. Соответствие ожиданий от партнёрства. Москва, 2023 год. Команда лидерского курса МШПФ 5.0.
- ● ● ● ● ● ● ● Центр Грани. Сборник материалов по теме «Коллективное лидерство», 2024 г. Электронный ресурс URL <https://grany-center.org/material/centr-grani-pri-podderjke-fonda-prezidentskih-grantov-predstavlyaet-daydjest-materialov-po-teme-kollektivnoe-liderstvo-1731939961>

