

ПРЕДВОСХИЩАЯ БУДУЩЕЕ

РЕЗЮМЕ

ОРИЕНТИРЫ
ДЛЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЕЙ XXI ВЕКА

Авторы:
Катерин Фалтон и Эндрю Блау

© Международная Бизнес Сеть и Монитор Институт, члены Монитор Групп
© (Global Business Network and Monitor Institute, members of the Monitor Group).
Публикуется с разрешения авторов.

Введение

Возможно, вы занимаетесь излечением серьезных заболеваний, реформой образования, поддерживаете культуру, боретесь с голодом или работаете еще в какой-то области благотворительности. Но замечали ли вы, что сама благотворительность меняется?

Долгосрочные тенденции – от новых технологий до демографических сдвигов – формируют новую реальность для каждого пожертвования и каждого благотворителя. Один из результатов заключается в том, что у любого человека, который хочет жертвовать свои средства, появляется больше возможностей, чем когда-либо раньше.

Мы написали это руководство, чтобы помочь вам разобраться в этих возможностях.

Быть может, вы подумываете о том, чтобы жертвовать на благотворительность больше средств или готовы уделять больше времени волонтерской работе. Возможно, вы приняли приглашение работать в составе совета директоров или устроились на новую работу в какой-нибудь благотворительной организации.

Возможно, вы - частный донор, или руководитель благотворительной организации или сети, или сотрудник, отвечающий за отдельное программное направление, и хотите пересмотреть свою стратегию в области благотворительности. Возможно, вы работаете консультантом и помогаете другим вести благотворительную деятельность более эффективно. Или, быть может, вы стремитесь внести вклад в изменение благотворительности в целом.

Чем бы вы не занимались, наша задача – помочь вам понять и заново осмыслить ваши намерения и увидеть новые возможности, которые есть в вашем распоряжении. Поскольку если вы понимаете, как развивается благотворительность и как она будет развиваться в будущем, ваши решения о поддержке наиболее важных для вас направлений деятельности, организаций и местных сообществ, будут более точными.

«Предвосхищая будущее» содержит наиболее важные выводы, к которым пришла команда Monitor Group после более чем четырехлетнего тщательного и ориентированного на будущее изучения благотворительности в США. Мы очень много читали, проводили серии интервью и выступлений, организовывали мастер-классы и другие консультационные встречи, участвовали в большом количестве конференций и других мероприятий, что позволило нам пообщаться с более чем 5000 доноров и лидеров некоммерческих организаций.

Мы описали наши выводы в четырех больших разделах:

**Новая экология
социального блага**

**Грядущие
изменения в
благотворительности**

**Представляя
будущее: взгляд
на прошлое из
2025 года**

**Выбор своего
пути: принципы
использования
будущих
возможностей**

Новая экология социального блага

*Опаснее всего во время больших перемен – не сами переменны,
опасно действовать в соответствии с логикой вчерашнего дня.
Питер Дракер*

Сегодня любая благотворительная деятельность по продвижению социального блага ведется в новой экологии - в контексте, глубоко отличающемся от того, в котором были сформированы многие сегодняшние организации, представления, привычки. Давление этой новой экологии и необходимость реагировать на нее будет формировать и подходы к осуществлению благотворительности в ближайшие десятилетия и направления деятельности. В первом разделе нашего руководства описаны семь наиболее значимых факторов и то, как они сочетаются друг с другом, создавая новую экологию социального блага.

На рисунке ниже факторы представлены при помощи концентрических кругов, они демонстрируют изменение контекста, в котором формируется практика благотворительной деятельности. Все, кто участвует в благотворительной деятельности, находятся внутри изменений, которые происходят во внешнем мире и в самом сердце необратимых изменений, которые происходят в самом мире благотворительности.

Мир вокруг

благотворительности. На

благотворительную деятельность и ее роль в обществе оказывают влияние множество взаимодействующих тенденций внешнего мира. Мы обращаем ваше внимание на наиболее значимые факторы: комплексная эволюция власти, в результате которой перераспределяются ресурсы и сферы влияния

(*приватизация*); бурный рост способов связи между людьми на больших расстояниях практически для любых целей, что ведет к новым угрозам и возможностям (*связи*); скорость, с которой знание появляется, распространяется и создает изменения (*ускорение*).

Мир благотворительности. Благотворительность меняется, так же как мир вокруг нее. Смещение ресурсов в частные руки привело к появлению новых источников средств для благотворительности и появлению дополнительных игроков и потенциальных участников процесса создания социального блага (*умножение и многообразие*). Рост интереса сторонних игроков (прессы, общественности, политиков) к некогда тихому, часто довольно замкнутому миру благотворительности; в свою очередь изменения, происходящие в СМИ и в области коммуникаций в целом, позволяют легко удовлетворять этот интерес и публиковать результаты наблюдений (*наблюдение*). В то же время, доноры также получили больше новых возможностей изучать опыт прошлого и друг друга. Аккумуляция опыта ведения благотворительной деятельности, новые акценты в изучении и распространении такого опыта, и новые возможности для его распространения через разного рода сетевые структуры значительно повысили способность принимать грамотные решения (*рефлексия*).



Грядущие изменения в благотворительности

*Рыбы – единственные, кто не знает, что они плавают в воде.
- Китайская пословица*

Новая экология открывает широкий спектр возможностей для обновления и улучшения подходов к ведению благотворительной деятельности. Многие доноры экспериментируют, стремясь к тому, чтобы улучшить и адаптировать подходы к удовлетворению существующих нужд, в то же время, подвергая сомнению традиционные представления о ведении благотворительной деятельности в США. Некоторые из них экспериментирует со стратегией распределения грантовых средств, другие пересматривают имеющиеся ресурсы и меняют сферы деятельности, создавая культуру обучения, объединяя людей и организации и даже пересматривая организационную форму фондов. В результате: посеянные семена изменений дают всходы, происходит перекрестное опыление, а в некоторых случаях появляются реальные плоды. Во втором разделе руководства мы рассматриваем модели, которые возникают в результате таких инноваций, а также приводим многочисленные примеры благотворителей, которые экспериментируют и ищут альтернативы традиционным подходам.

СТАРЫЕ МОДЕЛИ ИЛИ ПРИВЫЧКИ

Жертвование в преклонном возрасте
Фонды как основная организационная форма

Некоммерческий сектор – источник социального блага
Благотворительность корректирует рынок, поскольку рынок является частью проблемы

Лидеры из числа пожилых белых мужчин
Доноры фокусируются на сообществах, где они живут или у них есть связи

Доноры финансируют долгосрочные идеи, предложенные им некоммерческими организациями
Доноры определяют общие цели
Доноры дают пожертвования

Деньги – это ресурсы, а гранты – инструмент
Доноры держат грантополучателей на расстоянии вытянутой руки
Доноры жертвуют независимо друг от друга

Доноры стремятся делать доброе дело
Доноры учатся на собственном опыте

ГРЯДУЩИЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Жертвование в течение всей жизни
Фонды как одна из многих организационных форм

Социальное благо может происходить из любого сектора
Благотворительность интегрируется в рынок, поскольку рынок является частью решения проблемы

Многообразие лидеров
Доноры с одинаковой легкостью фокусируются и на сообществах, распложенных рядом с ними, и на системных глобальных проблемах
У доноров есть собственные долгосрочные идеи, и они финансируют долгосрочные идеи

Доноры определяют конкретные задачи
Доноры делают инвестиции, присуждают контракты и дают пожертвования

Влияние – это ресурс, а деньги – инструмент
У доноров тесные взаимоотношения с партнерами
Доноры жертвуют независимо друг от друга и объединяясь

Доноры стараются измерять эффективность
Доноры учатся на собственном опыте и делятся своим опытом друг с другом

Представляя будущее: взгляд на прошлое из 2025 года

Преобладающая ментальная стратегия, которую люди
привносят в будущее – отрицание.

- Питер Шварц

В последующие годы новая экология и экспериментирование как реакция на нее могут развиваться в различных направлениях. Будущее будет складываться как сочетание выборов отдельных людей, реагирующих на некоторые самые важные вопросы, с которыми придется столкнуться донорам и сектору в целом. В третьем разделе руководства рассматриваются некоторые из таких возможностей; сначала весьма обобщенно описывается будущее сектора в целом (развитие или деградация), затем более глубоко в серии коротких сценариев описан взгляд на прошлое из 2025 года. Каждый сценарий описывает наиболее вероятное развитие событий для той или иной составляющей благотворительности в будущем поколении. Эти истории о будущем объединены вокруг трех ключевых тем, с которыми столкнутся доноры: необходимость быть подотчетными, требования к эффективности, потребность в инфраструктуре. В этом разделе также рассматриваются несколько внешних факторов, которые могут возникнуть в ближайшие десятилетия, они позволят оценить лучшие стратегии благотворителей или создадут новые сферы, в которых будет необходима поддержка доноров.

Возможные сценарии будущего благотворительности

НЕОБХОДИМОСТЬ БЫТЬ ПОДОТЧЕТНЫМИ

- **Когда рулят доноры.** Что если доноры решат, что лучший способ быть подотчетными – прекратить давать гранты и просто начать собственные благотворительные программы?
- **Взаимная поддержка, а не благотворительность.** Что если фонды местных сообществ изменят свою структуру и станут еще более тонко реагировать на нужды своих сообществ и будут еще более подотчетными?
- **Закат фондов.** Что если ненамеренным следствием новых общественных ожиданий станет депрофессионализация благотворительности?

ТРЕБОВАНИЯ К ЭФФЕКТИВНОСТИ

- **Формальная оценка.** Что если сегодняшний бум интереса к оценке и показателям пойдет слишком далеко?
- **Перетряхивая активы.** Что если грантодающие организации начнут использовать весь свой капитал для создания социального блага, а не только пять процентов активов, которые они ежегодно раздают в виде грантов?
- **Объединенная венчурная благотворительность.** Что если доноры и некоммерческие организации объединят свои усилия и создадут интегрированную стратегию для разрешения специфических проблем?

ПОТРЕБНОСТЬ В ИНФРАСТРУКТУРЕ

- **Интернетизация донорства.** Что если существовала бы универсальная технологическая инфраструктура, которая делала бы легко доступной информацию о пожертвованиях для всех доноров?
- **Будешь моим со-донором?** Что если новые сетевые технологии позволят легко связываться людям, у которых схожие интересы в области благотворительности?
- **Новые силы влияния.** Что если люди начнут вкладывать свои благотворительные пожертвования через управляемые благотворительные портфели, которые будут работать как портфели акций?

Выбор своего пути: принципы использования будущих возможностей

Хорошее – враг великого.

- Джим Коллинз

Возврата к тому времени, когда благотворительность и мир в целом были менее сложными и разнообразными уже не будет. По всей видимости, новая экология может сделать окончательный выбор более сложным, чем когда-либо раньше. Возможно, менее очевидным, но гораздо более важным является тот факт, что каждый донор получает множество новых возможностей. В последнем разделе Руководства описаны четыре принципа, которые вместе создают структуру принятия решений в новой экологии.

Четыре принципа для благотворителей в новой экологии

ИСПОЛЬЗУЙТЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ

Благотворительность поддерживает социальное благо наравне с государственными организациями и бизнесом, однако она значительно отличается от обоих этих секторов. Капитал благотворительности может быть использован совершенно особым образом, он свободен от ежеквартальных отчетов о доходах и цикличности политических выборов. В результате эти деньги гораздо легче можно использовать в рискованных ситуациях, можно приостановить финансирование в нужный момент или быстро направить средства на решение неожиданно возникшей проблемы.

СТРЕМИТЕСЬ К ПАРТНЕРСКОМУ ПРЕИМУЩЕСТВУ

Вместо того, чтобы стремиться к конкурентному преимуществу, благотворители должны развивать свое партнерское преимущество – преимущество, которое происходит из совместной работы с другими и позволяет объединять ресурсы более, чем одной организации и направлять их на решение сложных проблем. В новой экологии найти партнерские организации и объединиться с ними или вырастить партнерскую сеть также важно, как и найти определенную нишу и занять ее.

СТРЕМИТЕСЬ К ИНТЕГРАТИВНОСТИ

Организации, которые занимались решением проблем в прошлом веке, развивались, исповедуя простоту подходов. Однако, проблемы, с которыми благотворительность сталкивается сегодня, не так легко поддаются упрощению. Они требуют от нас экспериментировать с подходами, которые рассматривают интегративность и сложность, как составляющую природы проблемы, а не просто неспособность сделать ее более понятной. Таким образом, благотворители, которые стремятся к более значительным изменениям, должны будут создавать более сложные стратегии.

НЕ БОЙТЕСЬ СЛОЖНОСТЕЙ

С увеличением охвата и амбициозности задач благотворительности, вырос и интерес к ней со стороны внешнего мира, и внутри сектора появилось больше поводов для размышлений. Внешние и внутренние игроки задают все более трудные вопросы, появились новые формы проверки деятельности, которые, хотя и не всегда комфортны, уже никуда не исчезнут, а возможно станут еще более жесткими. Доноры и благотворители могут использовать это усиливающееся давление как источник нового знания, а не как досадную помеху работе.

Заключение: Приглашение

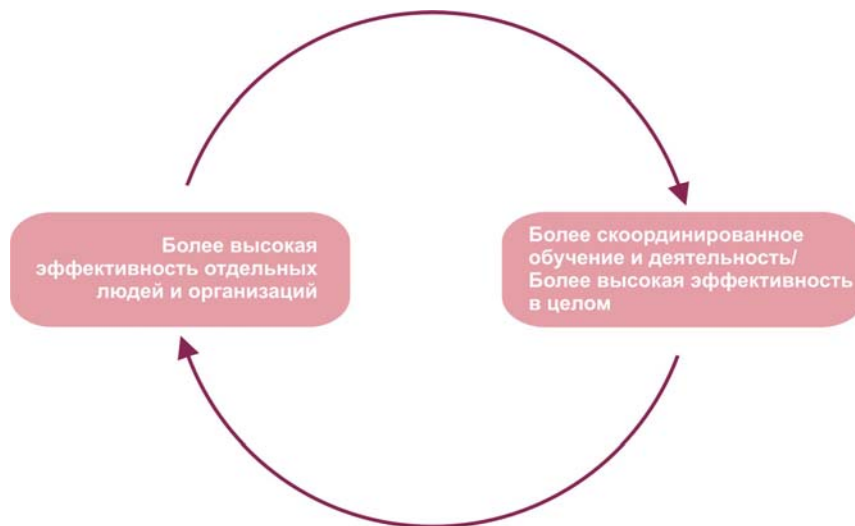
*Настоящая обязанность человека перед будущим состоит в том, чтобы поступать как должно в настоящем. Делать наилучший выбор, заниматься лучшей работой, выполнять свои обязательства так хорошо, как можешь...
Вендел Берри*

Не существует человека, который несет ответственность за то, чтобы будущее было лучше, и никто не может нести такую ответственность. Лучший мир может быть создан только снизу, множеством творчески настроенных людей и организаций, которые готовы бесстрашно бороться с действительно волнующими их проблемами, вне зависимости от того, где возникают эти проблемы – по соседству с их домом или в деревеньке на другой стороне земного шара. В эру сетевого знания появляются ранее не существовавшие возможности для объединения усилий по решению таких проблем.

Получится ли в результате создать лучшее будущее или нет, будет зависеть от качества решений, которые люди принимают в ходе этой работы.

Если большее число людей будет использовать будущие возможности и принимать решения по-новому, весь сектор благотворительности и его способность участвовать в предопределении будущего могут стать существенно лучше в следующем поколении.

Результатом станет поистине замкнутый круг, в котором чем больше людей и организаций будут делать правильный выбор и способствовать оздоровлению целого, тем больше здоровое целое будет поддерживать их и способствовать правильному выбору среди отдельных людей и организаций.



В этом Руководстве описаны решения, которые отважатся принять не многие. Те, кто сочтут нужным учитывать новую экологию и явления, с ней связанные, в каждой области, которая поддерживается донорами, по определению будут пионерами. И для нас всех как никогда важно, чтобы они добились успеха.

Что в Интернете

У нашей инициативы по определению будущего благотворительности есть свой веб-сайт, где вы можете найти полную версию Руководства, или выбрать и скачать отдельные разделы.

В дополнение, по некоторым разделам Руководства на сайте представлена более обширная информация, которую мы подготовили в ходе изучения будущего благотворительности. Например, второй раздел Руководства, «Грядущие изменения в благотворительности», представлен на сайте в расширенной форме, вы сможете найти больше примеров и активных ссылок, и это позволит вам предпринять собственное образовательное онлайн «путешествие» по инновациям в благотворительности.

Руководство «Предвосхищая будущее» было создано для тех, кого интересует оценка собственной благотворительной деятельности. На сайте также размещена еще одна работа – «Содействие изменениям в благотворительности» - более короткое эссе, предназначенное для более узкого круга людей, которые активно работают для того, чтобы привести изменения в благотворительный сектор. В работе описаны барьеры, из-за которых благотворительность меняется с таким трудом, и представлены подходы к преодолению этих барьеров, чтобы создать более многообразную, комплексную и эффективную систему передачи пожертвований в США, и в конечном итоге – во всем мире.

www.futureofphilanthropy.org

© 2005 Monitor Company Group, LLP

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

www.futureofphilanthropy.org