

Мережі благодійних
організацій: створення
цінностей, популяризації
та колективного впливу



WINGS
WORLDWIDE INITIATIVES
FOR GRANTMAKER SUPPORT



Український
Форум
Благодійників

Переклад Українського форуму благодійників



Український
Форум
Благодійників

WINGS: Всесвітня ініціатива з підтримки грантодавців

Над текстом працювали:
Перекладачка
Анастасія Бугаєнко
Редакторка Лідія Рябова

WINGS — це мережа, до складу якої входять 150 благодійних асоціацій, мереж, академічних установ, організацій, що надають підтримку та донорів із 50 країн світу. Метою даної організації є зміцнення та підтримка лідерських якостей, які сприяли б розвитку благодійництва та суспільних ініціатив.

Висловлюємо подяку нашим партнерам — Об'єднаному благодійному форуму (United Philanthropy Forum) та Європейській мережі донорських асоціацій (DAFNE).

Автор публікації:

Філіз Бікмен,
Constellations for Change

Керівники проекту:

Бенджамін Белледжі

Координатор:

Сара Браун-Кампелло

Редактор:

Ендрю Мілнер, Alliance Magazine

Дизайн: Xouse Studio

Зміст

Резюме	5
Передмова	6
Вступ	8

1 Створення та передача цінності

Резюме	13
Цінність як подорож, а не як місце призначення	13
Активне залучення зацікавлених сторін	15
Розробка послуг для членів: технології залучення до благодійництва	16
Керування рішеннями по роботі з даними для членів та сектору	18
Передача цінності	22
Комунікація ціннісної пропозиції	23
Визначення цінності програм та послуг: платформа 4C	24

2 Посилення голосу

Резюме	27
Адвокація	27
Шестиступеневий підхід	29
Загальні проблеми	31
Ідейне лідерство	31
Хто такий ідейний лідер?	31
Пріоритети, схеми та ресурси	32

3 Мобілізація колективного впливу

Резюме	35
Візьміть до уваги	35
Проектування та складання плану	36
Культивування зв'язку	38
Функції та практичні підходи	38
Колективний вплив	38
Базовий, помірний та комплексний підходи	40

Висновки	42
Додатки	45
Посилання	50

Вступ

Авторкою роботи "Мережі благодійних організацій" є Філіз Бікмен, магістр організаційної психології Колумбійського університету (США), експерт в організаційному розвитку та управлінні змінами. Замовником роботи є всесвітня мережа грантодавців WINGS.

Ця робота вперше побачила світ у квітні 2019 році, власне тоді ми і прийняли рішення обов'язково її перекласти. Адже запит неприбуткових організацій України на інфраструктуру та мережування - великий. На жаль, теоретичне підґрунтя цих процесів все ще потребує глибшого вивчення. Тому ми вкрай вдячні Філіз та менеджменту WINGS за дозвіл на переклад та публікацію цієї роботи в Україні.

Ця робота буде цікава не тільки тим, хто працює у мережах та асоціаціях чи планує їх створити. Ця робота проникає у суть співпраці взагалі. Лаконічно, наочно та дохідливо роз'яснює цінності, підстави та напрямки розвитку співпраці, як всередині сектору благодійності, так і міжсекторальної.

Український форум благодійників - інфраструктура української благодійності. Ми та сама мережа, про яку йдеться у роботі. Тому якщо у вас виникли питання, ідеї, співпраці чи думки, якими б ви хотіли поділитися, пишіть нам на скриньку info@ufb.org.ua а також дізнаватися більше про благодійність в Україні на нашому сайті ufb.org.ua

Про УФБ

Український форум благодійників – перша в Україні професійна асоціація благодійних організацій з 2005 року. Ми створюємо інфраструктуру для підтримки та розвитку благодійних організацій.

УФБ було створено з ініціативи семи провідних міжнародних та вітчизняних фондів. УФБ є членом Європейської мережі донорських асоціацій DAFNE та мережі Всесвітньої ініціативи для підтримки грантодавства WINGS, а також підписантом Української мережі Глобального договору ООН.

Учасники УФБ – 39 провідних благодійних організацій

Наша місія полягає у формуванні відповідальної, прозорої, підзвітної спільноти благодійників та розвитку ефективності сектору. Ми переконані, що благодійна спільнота – важливий елемент громадянського суспільства та інструмент досягнення соціального добробуту.

УФБ – провідний лідер широкої спільноти благодійників, який допомагає втілювати дане бачення в життя.

Резюме

Однохвилинна версія

Значення. Погляд. Колективний вплив. Мережі благодійних організацій, їхні лідери, члени і донори прагнуть побудувати таке майбутнє, в якому могли б відтворитися основні принципи добродійності. Яким чином мережі благодійних організацій визначають та реалізують нові цінності? Як вони посилюють свій вплив у суспільстві, водночас, або за таких умов відповідаючи прагненням своїх членів? Яку роль відіграють технологічні розробки у збільшенні цінностей? Які стратегії адвокації та ідейного лідерства може бути задіяно для підвищення впливу та авторитету сектору благодійництва? Яким чином мережі з надання підтримки можуть вийти за вузькі рамки свого організаційного впливу і матимуть суспільний резонанс у діяльності сектору? Цей посібник поєднує нові концепції, основи та практичні підходи, які можуть використовувати представники всіх мереж благодійних організацій для підготовки до діяльності в наступному десятилітті.

П'ятихвилинна версія

На сучасному етапі розвитку суспільства благодійність зіткнулася зі швидко змінюваним середовищем: проблеми стали більш розгалуженими, глобальнішими та нагальнішими. Тому для їх подолання зростає необхідність у колективних, а не індивідуальних діях. Збільшується кількість підходів до створення суспільних благ, хоча межі між ними подекуди залишаються розмитими (деякі говорять про суспільні блага, які досягаються завдяки роботі благодійних організацій чи соціальних інвестицій).

Інформаційні технології. Еволюціонували шляхи надання інформації, а роль благодійних організацій почала викликати сумнів, адже уряди деяких країн прагнуть зменшити розмах діяльності громадського суспільства.

Передача цінностей, колективного впливу та популяризація вимагають від інфраструктурних благодійних організацій (ІБО) нових підходів до принесених життям викликів.

Варто зазначити, що деякі з перелічених вище проблем можна також розглядати як своєрідні переваги. Наприклад, сучасні технології дозволяють ІБО обирати більш довершені способи для виконання своїх функцій. Також контекст, у якому працюють ІБО, має важливе значення, адже він впливає на виникнення різноманітних форм благодійних організацій та способів залучення до співпраці. З кожним роком розширюється діяльність благодійних організацій, з'являються різні види ІБО, які здатні обслуговувати як благодійні організації, так і окремих приватних донорів.

Незважаючи на розмаїття організацій, вони мають дві спільні риси: адвокація доброчинності та створення більш сприятливого середовища для благодійної діяльності. Питання про цінність благодійництва часто постає як дилема: чи повинні зусилля

бути перш за все спрямовані на обслуговування благодійних організацій, чи на обслуговування самого сектору? Насправді такий підхід є помилковим, оскільки надання допомоги членам і клієнтам ІБО у кінцевому результаті приносить користь і всьому сектору.

Необхідно пам'ятати про те, що процес переосмислення цінностей благодійництва невід'ємно пов'язаний із затратами часу, ресурсів та консультацій. Хоча ІБО і може залучати сучасні інформаційні технології для створення нових форм цінностей, але такий підхід до роботи не має відбуватися за рахунок співдружності між мережевими організаціями та їх членами. Передача цінностей, оцінка проведеної роботи та спілкування між членами організацій має в першу чергу базуватися на достовірних даних.

Існують два основні способи, завдяки яким ІБО підвищує авторитет сектору: пропагування (просування ідей благодійництва за межами сектору) та ідейне лідерство (стимулювання розвитку сектору благодійності всередині). Пропагування більш сприятливого середовища для формування сектору благодійності є однією з найважливіших ролей ІБО. Необхідно, щоб члени та учасники благодійного сектору чітко розуміли, що їх діяльність може піддаватися критиці або навіть конфронтації з боку уряду, що особливо несприятливо для окремих організацій. Тож важливо узгоджувати, як і коли повинна відбуватися адвокація, і як далеко вона може зайти. Навіть і тоді, коли зусилля щодо пропагування благодійності можуть не увінчатися успіхом, вони все ж будуть не даремні, адже допомогатимуть ІБО і членам благодійного сектору в розвитку своїх власних переконань.

Існують різні погляди між членами благодійного сектору щодо цінності ідейного лідерства, коли одні члени його підтримують, інші ж ставляться менш прихильно, адже вважають, що таке лідерство відбувається за їхній рахунок, за рахунок їхніх прав як членів. Отже, необхідно доносити суть ідейного лідерства таким чином, щоб благодійникам було зрозуміло, що варто вкладати їхній час та ресурси у благодійну діяльність.

Стають очевидним переваги співпраці в умовах виникнення складних проблем і складнощів щодо їх вирішення. Такі виклики вимагають часу та ресурсів. Оскільки суть ІБО полягає у зв'язках з громадськістю, яка схильна до співпраці та сприяння у вирішенні проблем.

ІБО може зробити деякі ключові кроки до сприяння співпраці: замовити або виконати дослідження щодо розвитку доброчинності в окремому секторі та визначити основних діячів сектору, що допомагає краще зрозуміти, де і яким чином ІБО та члени благодійних фондів можуть прибутково співпрацювати. Зокрема, ІБО може заохочувати підтримання зв'язків між однодумцями, а також створювати платформу для сприяння роботі та формуванню невеликих благодійних організацій.

Передмова

Хто сказав, що встановлення корисних зв'язків не є роботою?

Для досягнення успіху в організаційній діяльності необхідно мати продуманий підхід до роботи, бути наполегливим та вміти швидко адаптуватися. Успіх роботи організацій полягає у їхньому впливі та ефективності, однак процес їх формування та управління є складним. Для осіб, які працюють у секторі благодійності, незалежно від того, чи є вони представниками фондів, фізичними особами з високим доходом, родинами, окремими донорами, представниками громадськості чи корпораціями, не завжди здається очевидним те, що вони є частиною цього сектору. Благодійницькі мережі та інші лояльні їм організації сприяють стимулюванню сектору та процесу громадянського самоусвідомлення щодо важливості добродійної діяльності.

Мережі благодійних організацій існують у багатьох формах і виконують широкий спектр функцій: географічні, тематичні, орієнтовані на конкретні типи приватних донорів, саморегулюючі, неформальні, такі, що надають технічні консультації, практичні знання, сприяють поширенню адвокації тощо. Спільним є те, що їхньою метою є тісне спілкування, колективні дії та мислення. WINGS представляє собою Всесвітню систему благодійних мереж. Її було створено 20 років тому групою організацій-грантодавців, які вважали, що їм потрібний простір для обміну знаннями та співпраці на глобальному рівні.

Дві перші асоціації грантодавців було відкрито після Другої світової війни: одна в Німеччині (1948 р.), а інша в США (1949 р.). Можливо це говорить про те, як важливо створювати мережеві організації, зміцнювати зв'язки між тими людьми, які прагнуть побудувати мирне та справедливе суспільство, до якого ми всі прагнемо.

Звичайно, існування мереж самих по собі не було б достатнім, якби не можливість для діяльності, які відкриваються для їхніх членів-благодійників. Це ж стосується і самої добродійності, на важливість якої слід подивитися крізь призму тих позитивних змін, які вона підтримує у суспільстві. Зважаючи на це, ми вирішили підготувати публікацію, що водночас є практичним посібником і глибокими роздумами.

Чому саме цей посібник і чому саме зараз?

Завдяки нашим спостереженням та дослідженням сектору благодійності, ми визначили стратегічну цінність та вплив діяльності сектору. На жаль, існує не так і багато ресурсів, доступних для благочинників, які могли б допомогти збільшити їхній вплив у секторі. Ми також усвідомлюємо

деякі нагальні проблеми, з якими вони стикаються. Перша: чому ми повинні існувати і для кого? Чи репрезентуємо ми всю різноманітність сектору? Як можемо ми залишатися потрібними у мінливих умовах? Як найефективніше захищати своїх клієнтів та сектор у ворожому політичному середовищі? Чи є наші цінності чітко сформованими? Чи націлені ми на досягнення максимально позитивного впливу в суспільстві, завдяки своїй важливій місії, чи ми просто прагнемо існувати як окремі організації?

Нинішня ситуація спонукає нас на пошук чітких відповідей. Зокрема, можна простежити зростаючу хвилю критики та скептицизму щодо діяльності благодійного сектору як з лівого, так і з правого боків політичного спектру. З іншого ракурсу, сектор благодійництва розглядається як протидія національним інтересам або вимагає більшої підзвітності та прозорості – особливо це стосується «великої благодійності».

Хоча кожен окремий фонд та донор несе відповідальність за те, щоб реагувати на ці виклики та, якщо виникне потреба, розвиватися у власному напрямку, жодна організація поодиночки не може дати чіткої відповіді на те, яким чином діяльність сектору може сприяти створенню максимального загального блага для суспільства. Такі ж мережі як WINGS мають для цього необхідні засоби та легітимність.

Споглядаючи з іншого ракурсу, необхідно розглянути вплив організації. Важливо відзначити те, що довготерміновий і масштабний вплив може бути досягнуто лише за допомогою складних адаптованих процесів та співпраці. Мережі сприяють руйнуванню бар'єрів та побудові структур для співпраці учасників, а також надають можливості, інструменти та зв'язки для взаємного обміну та колективних дій. Крім цього, мережі допомагають підвищити ефективність роботи сектору за рахунок поширення інформації та координації, практичних інструментів та служб підтримки.

Незважаючи на стратегічне значення та розмах, більшість країн не мають національних асоціацій чи інших громадських організацій, які б належали до благодійного сектору.

Інфраструктура у фокусі: Нова глобальна картина організацій, що обслуговують благочинність

WINGS виявила, що 80% витрат на ІБО припадає на Північну Америку. Хоча сектор благодійництва і зростає, необхідно створювати нові системи та зміцнювати вже існуючі організації, у тому числі за рахунок збільшення внутрішнього фінансування.

Передмова

У таких країнах, як Перу, Гаїті, Чилі, або в регіонах Західної Африки внутрішні фонди протягом останніх кількох років зверталися до WINGS з проханням про допомогу у створенні та підтримці асоціацій та мереж благодійності.

Паралельно з цим змінюється і інфраструктурний простір, з'являються нові конкуруючі гравці. Навіть там, де сектор благодійництва було сформовано раніше, все помітнішою стає недостатня спроможність організацій та їх працівників. Нове покоління донорів приносить інші, іноді менш інституційні підходи до благодійності. До складного політичного контексту, згаданого раніше, додається і те, що мережам та асоціаціям потрібно протидіяти швидким змінам, а іноді і налаштуватися працювати по-новому.

В епоху великих можливостей і серйозних загроз відчутно те, що виникла все більша необхідність у кращому розвитку благодійності та колективній співпраці. Цей посібник не має за мету надати заздалегідь визначені форму-

ли та готові відповіді. Ми сподіваємося, що він допоможе вам і що поради WINGS сприятимуть поліпшенню роботи благодійних організацій.

Насамкінець, варто оскаржити раніше зроблене припущення щодо роботи благодійних мереж, адже на сьогоднішній день вони є не лише засобом розвитку благодійності, але й її невід'ємною складовою частиною. Чи міг би бути компонентом рішення проблеми благодійний сектор, заснований на довірі та співпраці? І, таким чином, що, якщо благодійність є не лише засобом, але й ціллю? Що, якщо ми всі могли б працювати над створенням благодійних товариств, що базуються на взаємопідтримці, солідарності, довірі та впевненості? Завдяки їхній значущості, погляду та впливу, благодійні мережі можуть допомогти нам на цьому шляху.

Бенджамін Белледжі
Виконавчий директор WINGS

Вступ

Погляд на проблему здалеку сприяє розширенню кругозору. На висоті понад 3000 футів над рівнем моря групі практикуючих благодійників було запропоновано візуалізувати ключові фактори успіху мережі у майбутньому. Їхні відповіді можна розділити на три основні групи:

- Створення більшої цінності для членів мережі та сектору
- Збільшення впливу сектору благодійності
- Створення більших можливостей для колективного впливу

Цю візуалізацію було представлено у квітні 2019 року на конференції, організованій WINGS та Карибською Благодійною Мережею, що об'єднала групу з 70 лідерів та асоціацій з усього світу. Метою цього зібрання було обговорення напрямків діяльності сектору. Цей посібник підготовлено для практиків, донорів, партнерів мереж та асоціацій благодійництва на основі поєднання думок та поглядів, якими обмінювалися на конференції на Ямайці. З огляду на отриману інформацію, запропоновано практичні міркування та підходи до побудови мережі у майбутньому.

При підготовці цього посібника було враховано декілька основних принципів. Один із головних – усвідомлення того, що вирішальним є контекст, у якому працюють ІБО.

Причин цьому багато: галузі та сфери, що фінансуються донорами, зміни клімату, радикалізм, порушення прав і свобод, економічна нерівність, політичні, соціальні та економічні умови, в яких працюють люди, погляди на регулювання діяльності благодійництва і громадянського суспільства, де засновники та мережі є одними з головних їхніх рушіїв.

Оскільки мережі представлені індивідуальними та інституційними донорами, які є членами благодійних організацій, ці контекстуальні фактори впливають на стратегії та операційні моделі. Хоча ми можемо посилатися на загальний набір функцій мереж та асоціацій благодійництва, їхня структура та підходи до реалізації діяльності дуже різні. Лідери мереж, що знаходяться по всьому світу, мають велике різноманіття поглядів на те, як їм найкраще підтримувати донорів та сектор благодійництва. Чи повинні вони бути більш ініціативними та дієвими? Чи є місце для більшої самокритики сектору благодійності? Чи важливо активізувати роботу щодо захисту сектору та спонукати населення до позитивнішого ставлення? Чи буде

ліпше для мереж виходити за межі спеціалізації сектору та зосередити увагу на додаткових питаннях? Чи не занадто такі організації сфокусовані на залученні нових членів та їхньому обслуговуванні, стаючи при цьому більш приватними та ізольованими? Або, навпаки, вони насамперед спрямовані на розвиток сектору, при цьому не приділяючи достатню увагу своїм членам?

Не існує неоднозначних відповідей на ці питання. Конкретні підходи залежать не тільки від факторів, про які зазначалося раніше, але й від управління, зрілості сектору в певній країні або регіоні, людських ресурсів та фінансових можливостей, що дозволяють створювати організації, які можуть ефективно виконувати свої функції.

Абсолютна унікальність сектору благодійності полягає в тому, що він відрізняється від звичайних секторів, де можна просто «копіювати» дії. Хоча, звичайно, і є певна схожість у загальній меті, поглядах, місії та способах роботи різних мереж та асоціацій, проте не-

Головні принципи цього посібника:

- Запропонувати корисну інформацію для членів сектору, незалежно від того, на якому етапі розвитку перебувають їхні організації.
- Визнати, що інформація є критичною і що немає жодного однозначного шляху щодо вирішення питань; в той же час окреслити деякі спільні міркування, що допоможуть сектору у знаходженні спільних рішень до проблеми.
- Продемонструвати глобальний обсяг та перспективу.
- Уникати нормативних рішень; поважати унікальні практики та підходи.
- Ставити більше запитань, а не пропонувати чи надавати відповіді на поточні питання, з якими стикаються мережі.
- Залучати корисні ресурси та використовувати практичну інформацію, поєднану з контекстуальними та експериментальними надбаннями.
- Застосовувати досвід великої кількості підсекторів благодійництва, таких як: некомерційні асоціації, громадські фонди та організації, некомерційні установи, інфраструктурні благодійні організації тощо.

має правильного однозначного шляху для вирішення проблем. Це певною мірою ускладнює процес підготовки даного посібника.

Три тренди, що спонукають мережі благодійних організацій до створення більших цінностей, популяризації та колективного впливу.

Протягом останнього десятиліття нагальні проблеми, такі як клімат та міграція, вплинули на збільшення інвестування з боку благодійної та соціальної сфер і на розвиток нових суб'єктів та підходів (венчурна благодійність, соціальні інвестиції, облігації соціального впливу тощо). Ми також стаємо свідками розвитку різноманітних інновацій, що служать інструментами для подолання численних криз, надають організаційну підтримку та сприяють розвитку недержавних організацій та соціальних ініціатив.

Для досягнення успіху варто мати обізнаність щодо стратегічного бачення, часу та ресурсів. Для цього також необхідно підтримувати партнерські стосунки та збільшувати важливість співпраці. В цілому, донори шукають мережі та платформи для спільного навчання та колективних дій, а не лише для отримання певної інформації чи спілкування. Ці останні функції, що колись вважалися одними з головних переваг благодійних організацій, швидко замінюються платформами, що використовують комп'ютерні технології (тренінги, вебінари). Завдяки збільшенню доступу до інформації та можливостей, донори також прагнуть надавати більше послуг. Враховуючи ці тенденції, мережі благодійництва мають гостру потребу щодо вдосконалення та уточнення своїх унікальних ціннісних функцій. З огляду на це, детальніше розглядаються такі теми, як послуги членів-благодійників, розвиток знань та застосування їх на практиці, передача досвіду тощо.

Поруч з розвитком благодійної діяльності та використанням інновацій, ми можемо спостерігати тенденцію обмежування правових рамок доброчинності та громадськості. За даними Міжнародного центру некомерційного права, з 2012 року в 72 країнах світу (і особливо в Африці, південніше Сахари) було прийнято резолюції, що перешкоджають задоволенню основних громадянських свобод: самовираження та мирний характер зібрань, також виникли певні проблеми щодо захисту інформації. Варто зазначити, що, за даними WINGS, найбільша кількість мереж благодійності, створених за останнє десятиліття, була у країнах Африки, які знаходяться південніше Сахари. Згідно з інформацією Freedom House, між 2006 та 2019 роками асоціативні та організаційні права було суттєво порушено у сорока трьох країнах світу, тоді як поліпшилися вони лише у шістнадцяти¹. У листопаді 2018 року у звіті CIVICUS

було зазначено, що «громадянське суспільство може зазнати серйозної атаки у вигляді обмежень в 111 країнах, майже у шести із кожних 10 країн світу». Це пов'язано з прийняттям нових законів щодо роботи організацій з надання підтримки з благодійництва, а також у заходах боротьби з тероризмом та адміністративних нормах². У звіті Фонду Карнегі «За міжнародний мир» зазначено, що «у кількох випадках внутрішнє та міжнародне відстоювання прав запобігло чи обмежило репресивні заходи. Проте, тенденція застосування урядами законодавчих та позазаконних шляхів щодо обмеження або закриття громадянського простору поки що не виявляє жодних ознак послаблення»³. Ці обмеження негативно впливають на роботу донорів як безпосередньо, так і опосередковано.

Загальна мета мереж та асоціацій благодійництва:

Формування почуття приналежності до людей із спільними професійними інтересами (особливо це важливо в країнах, де кількість фахівців, які працюють у секторі, дуже обмежена).

Створення безпечних засад для розвитку нових зв'язків, що дозволять людям мати більш довірливі робочі стосунки.

Сприяння обміну інформацією, ідеями та практичними навичками у процесі безпосередніх та віртуальних зустрічей (знову ж таки, особливо важливо в країнах, де пріоритет надається «навчанням в процесі роботи», а також де існують обмежені джерела інформації щодо позитивної практичної діяльності).

Сприяння ідейному лідерству шляхом використання платформ, що допомагають розвитку сектору з точки зору практичних підходів.

Створення можливостей для співпраці, розвитку ділових стосунків між людьми та організаціями, з якими вони працюють нині і планують у майбутньому співпрацювати в рамках цього та інших секторів⁴.

Підвищення популярності, надійності та легітимності сектору за допомогою постійних комунікацій та ініціатив, що допомагають демонструвати цінність сектору для широкої громадськості.

Залучення людей до інформаційно-роз'яснювальної діяльності задля створення більш сприятливого середовища в законодавстві та в донорській діяльності.

Лідери та члени мереж закликають до публічного визнання благодійності серед політиків, у зв'язку з її важ-

1 https://freedomhouse.org/sites/default/files/Feb2019_FH_FITW_2019_Report_ForWeb-compressed.pdf

2 <https://www.civicus.org/documents/PeoplePowerUnderAttack.Report.27November.pdf>

3 <https://carnegieendowment.org/2019/10/22/defendingcivic-space-is-international-community-stuck-pub-80110>

4 WINGS The Global Landscape of Philanthropy, page 15

ливою роллю в суспільстві. Визначні книги в США, такі як «Деколонізація багатства» та «Переможці отримують все», викликають критичні дискусії як у самому секторі, так і поза ним, створюючи виклик загальноприйнятими нормам та практиці доброчинства. Ці публікації вимагають від благодійницьких мереж бути більш активними у реалізації своїх основних функцій та спонукають створювати більш сприятливе середовище (законів та нормативних актів) для сектора. Мотивація до активних дій посилюється, оскільки вони прагнуть: 1) отримати детальніші навички щодо аналізу політики та стратегій адвокації (в чому допомагають WINGS та ICNL), 2) розширити коло спілкування (наприклад, з такими компаніями, як #LiftUpPhilanthropy і #Philanthropyworks), 3) сприяти ґрунтовнішому діалогу безпосередньо серед мереж благодійності, з метою підвищення прозорості та підзвітності, а також покращення комунікації з громадськістю щодо інвестицій, підходів та впливу. Розкриваючи тему про збільшення впливу благодійних організацій, автор посібника заглиблюється у вивчення двох основних видів діяльності, якими займаються мережі – адвокація та ідейне лідерство.

Зростання кількості різних форм благодійних організацій вплинуло на збільшення об'єму інформації, розрахованої на широке коло (дивіться “Міжнародна доповідь” за 2017 рік, WINGS). Організації, багато з яких є мережами, було засновано залежно від географічного положення, підходу до надання допомоги (наприклад, венчурна благодійність, цільове соціальне інвестування, благодійність для громадськості) чи залежно від виду сектора (права людини, клімат тощо).

Як результат, ІБО стає краще проінформованим щодо того, де, хто, як і з ким співпрацює. Дослідження сфери благочинності та планування є необхідними для ефективного забезпечення та використання ресурсів, яких часто буває недостатньо для розвитку інфраструктури благодійності та для спільної діяльності з іншими суб'єктами цього сектору.

Благодійність тісно пов'язана з емоціями та прагненнями людей. У країнах Азії та в деяких країнах, що розвиваються, межі між індивідуальною/корпоративною благодійністю та соціальними інвестиціями бувають інколи розмиті. У багатьох випадках створення благодійних організацій відбувається за сприяння спонсорів, які заробили капітал у першому поколінні. У такому випадку організації часто керуються прагненнями власників капіталу. Азіатська венчурна мережа благодійних організацій (AVNP) стала усім для всіх, адже ми були гнучкими щодо потреб ринку.

- Наїна Батра, Азіатська венчурна мережа благодійних організацій

У Narada Foundation ми дізналися, що потрібен час для того, щоб можна було відчутти зміни у секторі благодійності. Донори повинні спокійно ставитися до невдач і бути готовими до надання багаторічних грантів, враховуючи те, що на негайне повернення вкладених коштів не завжди можна розраховувати. Хоча фінансування важливе, його недостатньо для побудови ефективної інфраструктурної благодійної організації. Нам потрібно зв'язувати фінансування з іншими системами та залучати донорів. Такий підхід надасть можливість збільшення потенціалу мереж та в свою чергу зробить внесок в їхній розвиток.

- Янні Пен, Narada Foundation

Протягом останніх кількох років спостерігається (не легко піддається оцінці) збільшення кількості донорів, які інвестують кошти у розвиток інфраструктури благочинних організацій, допомагають створювати та субсидувати нові мережі благодійництва, фінансувати конкретні дослідження, пропагувати, обмінюватися досвідом та формувати підґрунтя для спільної співпраці. Однак однією з проблем є те, що багато хто з благодійників – нові у цьому секторі. Для того, щоб вивчити сектор благодійності та його географічні, організаційні та контекстуальні фактори, потрібно мати час та інвестиції. Ще одна проблема полягає в тому, що донори повинні враховувати те, як їхня підтримка діяльності однієї організації може вплинути на всю систему благодійності. Донори мають бути обережними щодо ризиків дублювання, «ізолювання» проектів та створення конкуренції, а не співпраці.

ІБО та меценати починають усвідомлювати необхідність колективного мислення та узгодження дій у партнерстві. Це може принести позитивніші результати в порівнянні з тими, коли організація працює самостійно. Свідчення про суттєві зміни простежуються у нових дослідженнях та ініціативах, що стосуються як окремих ІБО, так і безпосередньо цілих мереж. Дослідження розвитку благодійництва в Індії, Бразилії та інших країнах – нещодавно опубліковано працю з питань розвитку благодійності у Європі та інфраструктури соціальних інвестицій – є лише деякими прикладами. Автор посібника ділиться думками та практичними навичками щодо створення більш вагомого колективного впливу, а саме: пізнання галузі благодійності та вивчення роботи її членів, підтримка зв'язків всередині мережі та розробка стратегій співпраці в межах цієї мережі.

Основа для цінностей, популяризації та колективного впливу.

Цю просту структуру було розроблено для підтримки концептуальної наповненості посібника, зосередже-

ної на трьох основних темах: цінність, популяризація та колективний вплив.

Існує чотири блоки, за допомогою яких мережі часто створюють ціннісну основу. Ці дії можна охарактеризувати двома способами (не взаємовиключними): відповідь потребам часу та розбудова сектору.

Два верхніх блоки, як правило, зосереджено на ролі членів та на посиленні їхніх індивідуальних та організаційних спроможностей шляхом надання послуг та допомоги членам для взаємодії один з одним, а також розробці заходів, що сприятимуть обміну знаннями та керуванню вже набутою практикою.

Нижні два блоки сфокусовано на розповіді про благодійний сектор. А також на тому, як сприяти посиленню значущості мереж, їхньої важливої ролі у побудові та зміцненні сфери доброчинності. Зазвичай це передбачає залучення адвокації, всіх видів діяльності, пов'язаних з політикою, для просування та захисту сектору, його ідейного лідерства. Такі дії сприяють формуванню концептуальних та практичних підходів у сфері благодійності.

Хоча в цій схемі представлено загальні сфери, за допомогою яких мережі та асоціації благодійництва створюють цінність, але, безумовно, існує спектр інших видів діяльності, що можуть охоплювати одне або декілька напрямків. Цілком ймовірно також, що організації будуть обирати свої власні шляхи розвитку, керуючись при цьому своїм досвідом в різних сферах та можливостями інвестиції.



Колективний вплив – це спосіб мислення, що дозволяє підвищити значущість та важливість мереж благодійництва. Наведена вище схема ілюструє, що можливості для колективного впливу можна створювати різними шляхами.

Мережі можуть переглядати власні організаційні активи. Таким чином, вони краще будуть розуміти, коли доцільно використати свої сильні сторони, коли необхідно усунути певні недоліки в діяльності, де вони можуть отримати вигоду від зв'язків із іншими організаціями. Такий підхід здатний підвищити ефективність та вплив сектору благодійності.

Благодійники можуть використовувати цей посібник для визначення сфер, в яких вони прагнуть об'єднати зусилля і поглибити свою взаємодію з мережами.

Розділ 1

Створення та передача цінності



Створення та передача цінності

Резюме

Мережі благодійності часто організують такі заходи для своїх членів: членські послуги, залучення до праці – що є більш пасивним підходом, та надання знань, практична робота, поліпшення організаційної спроможності – більш активний підхід. Залучення до благодійної діяльності має безпосередньо впливати на те, у чому вбачають свою роль члени мережі чи асоціації. Це сприяє збільшенню навантаження на технічному рівні (зокрема, розробка питань щодо донорства) і створенню безпечного простору для зв'язків та обміну між організаціями. Діяльність мереж базується на комунікативних взаємозв'язках її членів та на оцінці проведеної роботи, її результатах та загальному впливі на сектор. Можуть також виникати складнощі з фінансуванням, коли, наприклад, послуги на замовлення складно покрити коштами із членських внесків. Такі труднощі вимагають більш складних підходів щодо оплати послуг. Дуже важливо зрозуміти, яким чином можна обслуговувати членів, не стягуючи при цьому більше грошей, ніж необхідно. На цій сторінці викладено короткий зміст тем та порад щодо визначення та збільшення цінності в мережах благодійності.

Цінність як подорож, а не як місце призначення

Розробка всеохоплюючого плану є надзвичайно важливою для забезпечення зацікавлених сторін правом голосу та здатністю впливати у процесі визначення цінностей, їхньої розробки та стратегій досягнення. Під час стратегічного планування важливо знаходити час для побудови взаємовідносин між сторонами, а також уникати спокуси одразу ж накинутися на досягнення цілей.

(Примітка. Дослідження та складання плану дій є корисними інструментами для визначення цінності, особливо для нових організацій та таких, що працюють у динамічних секторах. Докладніше див. у Розділі третьому, частині першій).

Створення цінності

Оцінювання впливу технології на послуги для членів, залучення, передача знань та практики може бути корисним для прийняття нових рішень щодо видів послуг, якими можуть користуватися члени мережі та сам сектор.

Інші форми створення цінності включають в себе знаходження рівноваги між залученням технологій та посиленням почуття приналежності та співтовариства. Створюючи можливості для формування менших за розміром організацій, варто слідкувати за тим, щоб зв'язки між ними залишалися тісними та доброзичливими. ІБО має визначати свою роль у якості збирача інформації, який допомагає організаціям у пошуку нових способів фінансування колективних зусиль, надає знання та практичний досвід.

Інформація є найважливішим інструментом для формування цінності, пошуку способів сприяння у подальшій

роботі донорів (членів), а також розвитку сектору. Інформація дуже корисна, особливо в той час, коли важливі прозорість та підзвітність.

Передача цінності

Унікальність цінностей відрізняє одну організацію від інших. Цінність має передавати те, як вона призведе до зміни, принесе користь і створить нові можливості, які не можна було б використати за інших обставин. Тож важливо, в першу чергу, прояснити чотири ключові питання: хто ви такі (цінності, мета організації), кому ви служите, як служите і що пропонуєте.

Оцінка та комунікація є взаємопов'язаними поняттями. Ці поняття створюють комбінований ефект, який є вагомим, ніж якби вони розглядалися окремо. Коли існує певний баланс між комунікацією та оцінкою, організації мають кращу перевагу щодо надання допомоги громадам, яких вони обслуговують.

Необхідно мати на увазі три рівні аналізу при розгляді оцінки та комунікації у межах організацій: фокус на членах, фокус на мережі та фокус на секторі. Такі рівні аналізу можуть бути корисними при визначенні мети, підходу та методів оцінки та підготовки комунікаційних матеріалів.

Цінність як подорож, а не як місце призначення

Чимало читачів цього посібника можуть поставити чергове питання: з чого необхідно почати, щоб визначити, як і де створити умови для комфортного функціонування благодійних мереж та її членів. Хоча існують сотні ресурсів для стратегічного планування моделей некомерцій-

Трикутник П-Р-В



Адаптовано з матеріалів Інституту Взаємодії та Соціальних Змін

них організацій, однак найліпшим підходом вважається простота таких моделей.

За даними Інституту Взаємодії та Соціальних Змін, існують три основні питання, якими треба керуватися при розробці майбутньої стратегії та підходу: Де ми? Де хочемо бути? І як туди дістатися?

Ще одна поширена проблема є акцентування уваги на досягненні певних результатів без врахування значення самого процесу та взаємовідносин у межах організації. Ці два аспекти часом розглядаються як способи досягнення мети, тоді як, насправді, вони є однаково важливими.

Процес (спосіб здійснення планування) та міркування про взаємодію (якість взаємозв'язків між людьми, яких залучено до планування) — це основа для отримання результатів, яку Інститут Взаємодії та Соціальних Змін назвав трикутником П-Р-В¹. Без чітких процесів та моделей взаємодії мережі ризикують втратити можливість плідної співпраці зі своїми членами.

Активне залучення зацікавлених сторін

Першим кроком до стратегічного планування є “планування плану”. Важливо переконатися, що він є чітко ви-

значеним, структурованим, а також, що план допомагає організації досягти бажаного результату. Ймовірно, що процес планування може потребувати часу, тож зацікавлені сторони повинні бути попереджені про це. Однак час, вкладений у планування, не буде марним, адже можна буде досягнути значно більшого, ніж попередньо очікувалось.

Незалежно від того, чи перебуває організація на стадії розробки, вже є стартапом, чи проходить реорганізацію, керівництво має враховувати процес стратегічного планування у благодійних мережах. Хоча процеси планування та консультацій можуть відрізнятися в окремих організаціях, вони переважно включають такі фактори:

- Залучення членів та зацікавлених сторін до розробки та підготовки стратегічного планування. Це можна реалізувати шляхом створення за необхідності комітету, що об'єднує благодійників, членів правління, колег, донорів та інших зацікавлених сторін.

- Методи консультацій можуть включати один або декілька з таких пунктів:

- **Інтерв'ю** з активними або потенційними членами, донорами, партнерами.

- **Опитування**, наприклад, проведене WINGS, щодо основної діяльності членів мережі, труднощів, з якими вони стикаються (Новий глобальний погляд на організації, що обслуговують благодійність).

- **Фокус-групи**: індивідуальні або онлайн групи, створені в ідеалі за підтримки зовнішніх консультантів для збирання інформації про потреби та очікування членів. Сюди також можна віднести і такі групи, які складаються з інших зацікавлених сторін.

- **Обговорення з однодумцями та донорами** можуть бути у формі опитувань або засідання круглих столів. Оскільки однодумці та донори є важливими зацікавленими сторонами, варто дослухатися до них.

Найчастіше опитування є найпопулярнішим методом консультацій, адже їх можна проводити протягом невеликого проміжку часу та включати велику кількість людей. Крім того, кількісне опитування значно полегшує подальший аналіз інформації. Однак багато опитувань залишаються без відповіді. Нижче наведено кілька порад щодо складання опитувань, до яких можна буде залучити більшу кількість людей²:

- 1) Якщо можливо, працюйте з незалежним респондентом (не співробітниками, керівниками, правлінням тощо), щоб підготувати питання для опитування та проаналізу-

1 <http://interactioninstitute.org/means-and-ends/>

2 Adapted for this guide from https://www.huffpost.com/entry/member-surveys-10-tips-to-make-your-surveysmore-effective_b_9911734 and <https://www.naylor.com/associationadviser/know-members-better-surveys-guide/>

вати даний матеріал. Таким чином можна буде уникнути певних організаційних упереджень (коли такі фактори, як культура опитування, керівництво, стратегічна спрямованість та команда впливають на вибірку питань та на якість отриманих даних).

2) Уникайте спокуси формулювати запитання без розуміння того, як буде проаналізовано та використано відповіді.

3) Поясніть, чому ви ставите конкретне запитання. Це допоможе вам отримати більш чіткі відповіді.

4) Поєднайте риторичні питання, а також такі питання, де треба дати короткі відповіді.

5) Надішліть супровідний лист з поясненням щодо цілі опитування, його значення для організації. Такий лист має також включати інформацію про те, як будуть використовуватися зібрані дані.

6) Поставте максимум 10 питань і вкажіть, скільки часу займе опитування.

7) Подякуйте респондентам за участь в опитуванні до та після його заповнення.

8) Запитайте опитуваних осіб, чи є ще щось, що б вони хотіли додати.

9) Проінформуйте людей, які беруть участь в опитуванні, що вони отримують звіт про результати опитування.

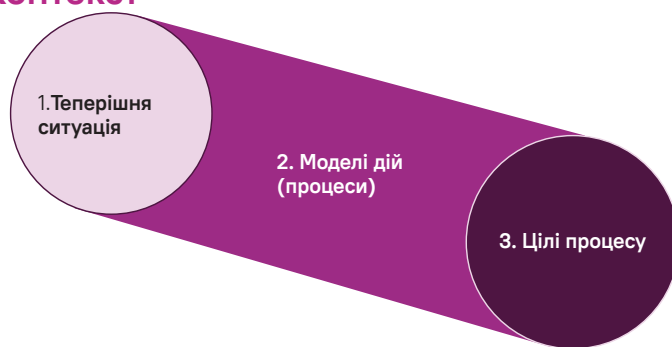
Розпочавши нещодавно процес стратегічного опитування та планування під час етапу оновлення діяльності Ради фондаций у США, Наталі Росс, віце-президент Ради з питань зовнішніх зв'язків, поділилася деякими міркуваннями та рекомендаціями:

- Створіть цільові групи, які активно залучають членів та надають їм право керувати процесом оновлення. Не забудьте залучати як нових, так і чинних членів. Регулярно організуйте опитування і моніторинг, щоб уникнути різних несподіванок.

- Діяльність благодійних асоціацій значною мірою залежить від стану, в якому перебуває суспільство. Будьте уважними до того, щоб не втратити ефективність роботи за обставин, коли в організації скорочуються витрати, чи вона проходить реструктуризацію. Багато членів високо цінують в організаціях такі аспекти, як «зв'язок між членами» та «об'єднання» (запозичені із теорії соціального капіталу Путнама).

- Дійте повільно та будьте обережні, коли справа стосується підвищення членських внесків. Сприйняття цінності та вартість її реалізації є дуже важливими. Різкі

Контекст



Основні зацікавлені сторони

На якому етапі ви зараз?

Як дістатися, звідки ми є і куди ми хочемо потрапити?

Де ми прагнемо опинитися?

Адаптовано з матеріалів Інституту Взаємодії та Соціальних Змін

зростання членських внесків у відсотковому співвідношенні можуть охолодити ентузіазм членів, навіть якщо подорожчання не є критичним.

- Майте чітку стратегію щодо кількості та різноманітності членів. Це залежить від ринку учасників та фінансових умов асоціацій, особливо, якщо розмір зборів визначається та встановлюється виходячи з розміру активів організацій. Необхідно враховувати як більшу кількість організацій (необхідну для репрезентації сектору), так і обсяг організацій (робити акцент на членах, які вкладають більші внески). Будьте чіткими та реалістичними щодо цілей та наслідків.

- Постійно переглядайте цінності організації в контексті, що завжди змінюється. З моменту утворення Ради фондаций виникли сотні інших організацій, подібних за призначенням (хоча і не за обсягом). Будьте готові відмовитися від одних напрямів роботи на користь інших. Зрештою, будьте завжди відкритими до співпраці.

Наталі також пропонує розглянути витрати на оновлювальні роботи та залучати донорів та членів для отримання ресурсів, з метою їх використання, оплату роботи на консультантів та інші витрати за проведені заходи. Вона також радить запроваджувати пілотне тестування нових стратегій та програм, перш ніж їх виконувати, особливо, якщо мова йде про членство. Наталі рекомендує книгу «Гонка за доцільністю»³ Байерса та Ковервера.

Створення цінностей

Обслуговування членів є однією з основних цілей мережі благодійних організацій, які самі часто ставлять під сумнів свою місію. Складність полягає у створенні такої цінності, яка б сприяла фінансовій стабільності організації та дозволяла використовувати технологічні ноу-хау.

³ <https://www.youtube.com/watch?v=fOTJwgAtI00>

Загрози для мережі благодійності:

- Швидкі зміни
 - Нові ініціативи, що вимагають швидких дій та певної динаміки щодо залучення нових членів
 - Простіший підхід до роботи
 - Конкуренція між членами
- Роза Галлего, Асоціація іспанських фондаций

Деякі вважають, що необхідно створювати та постійно популяризувати бренд організації. Це можна зробити багатьма способами. Одним з найпопулярніших методів роботи мережевих організацій є послуги, що пропонуються членам, шляхом залучення до мережі (зібрання, публікації тощо) та практика (навчання, дистанційна робота тощо). Так послуги можуть бути розроблені та запропоновані у відповідь на конкретні потреби, спрямовані на допомогу розбудові сектора. Хоча такі послуги і вважаються важливими видами діяльності ІБО, спосіб їх застосування може бути різним. Ось декілька варіантів інноваційних послуг, що значною мірою сприяють розвитку діяльності членів.

Приклад:

Мерілендська мережа благодійності використовує потужний інструмент інтеграції Salesforce та радить іншим членам використовувати його. Такий підхід дозволяє виконувати роботу, починаючи з реєстрації та закінчуючи створенням систем керування базами даних.

Розробка послуг для членів: технології залучення до благодійництва

За словами Розі Галлего, директорки відділу міжнародних відносин в Асоціації іспанських фондаций (AEF), допомога членам організації у повсякденній діяльності, надання юридичної та технічної підтримки — це основні послуги Асоціації. Однак сьогодні доступ до цієї інформації набагато простіший завдяки Інтернету. Оскільки Асоціація постійно переглядає свої програми та послуги, вона, як і багато інших мереж, шукає нові способи для утримання своїх працівників. «Хоча членам більше і не потрібні послуги для зустрічі один з одним, але у них все ще є потреба у співпраці з нами», — зазначає Роза Галлего.

Сучасні технології дозволяють отримувати швидше та у більшому обсязі послуги, що раніше надавалися організаціями. Технології також надають можливість використовувати джерела колективної інтелектуальної праці та ноу-хау. Вони є платформою, своєрідним акумулятором, що сприяє збору, розповсюдженню та обміну цінною інформацією. Використовуючи технології, члени мережі можуть обмінюватися знаннями та практичними

навичками з колегами. Такий обмін може бути особливо корисним для благодійних організацій, що є складовими більших мереж. Як сказав один із лідерів мережі: «Ми не повинні стояти осторонь, а маємо бути платформою для інших регіональних організацій!»

Мережі мають бути мультиплікаторами впливу. Вони стають агрегаторами інформації лише тоді, коли використовують правильні інструменти інтернет-маркетингу. Так інструменти дозволяють збирати та обмінюватися інформацією таким чином, що створюється благо для всіх членів.

Приклад

Фонд Narada в Китаї знайшов цікавий спосіб щодо подолання браку коштів для оплати послуг. Надається певна сума коштів для заохочення організації до користування послугами інфраструктурних організацій. Такий підхід забезпечує зворотній зв'язок для провайдерів послуг, які в свою чергу можуть підкорегувати вже існуючі послуги.

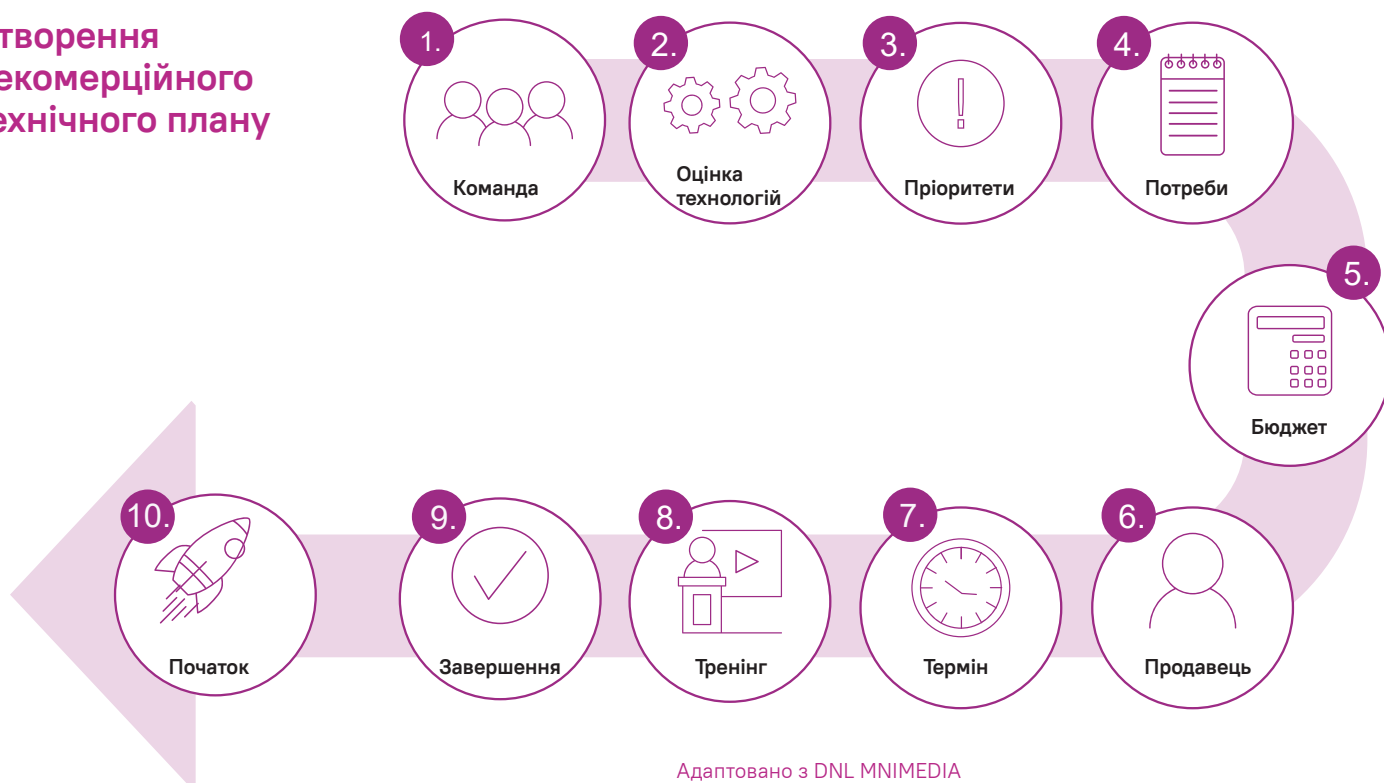
Інвестиції в інноваційні технології можуть бути дорогими, але вартість і вигода від їх використання можуть бути розподілені між всіма членами. Не всі фонди, донори, асоціації та мережі мають здатність або обсяг такого виробничого процесу, що гарантує інвестиції у дорогі та складні системи управління даними та процесами. Однак вони можуть бути зацікавлені у напрацюванні спільних підходів. З метою підвищення ефективності роботи благодійної діяльності, у них є можливість інвестувати у власну технологічну інфраструктуру та передавати її іншим членам. Таким чином, вартість доступу до використання цих платформ буде набагато нижчою, ніж вартість інвестицій у власні системи управління даними.

Інші мережі розглядають більш індивідуальні послуги для членів, такі як проведення досліджень, розробки програм та оцінювання. У деяких випадках вони виступають як «фінансові спонсори», сприяючи реалізації ініціатив донорів та надаючи адміністративну підтримку. Таким чином, донорам не потрібно створювати свою власну організацію. Ще один популярний підхід — проведення заходів у співпраці з донорами. Обидва ці шляхи набирають обертів.

Моделі мереж майбутнього мають бути більше сконцентровані на її членах. Завдяки акумулюванню інформації, ми всі можемо навчитися більшому. Спільне використання технологій дозволяє уникнути непотрібного дублювання і витрат, у чому і полягають великі можливості для розвитку асоціацій та мереж.

- Кріс Ворман, TechSoup

Створення некомерційного технічного плану



Однак, пропонуючи такі послуги, виникають певні проблеми, такі як правові чи податкові труднощі (не всі нормативні документи можуть передбачати такі види послуг). Інше питання – вартість отримання послуг, оскільки наймання кваліфікованих консультантів вимагає належного бізнес-плану та моделі оплати. Часто члени мереж не мають чіткого плану щодо бюджетних витрат, а в деяких випадках і бажання платити додатково за замовлені послуги.

Однак фінансовий аспект не повинен стримувати організації від користування послугами консалтингових фірм та інших видів організацій, метою діяльності яких є отримання прибутку. Мережа не лише сприяє створенню значимості для членів, але й збільшує і свій авторитет завдяки тому, що ділиться набутими знаннями та досвідом. Проведення аналізу потреб ринку може бути корисним для формування нових стратегій щодо різноманіття послуг.

Зібрання, як правило, дуже цінуються членами. Люди люблять зустрічатися разом, оскільки це створює відчуття приналежності до гурту, на відміну від онлайн-зустрічей, які не здатні повністю відтворити атмосферу події. Вебінари, прями інтернет-включення та інші шляхи віртуального з'єднання покращують доступність спілкування, але вони не задовольняють потреб об'єднатись духовно один з одним, людина з людиною.

Однак існують певні перешкоди на шляху організації заходів таким чином, щоб вони стали не тільки захоплю-

ючими та корисними, але й щоб виправдали затрачені зусилля та кошти. Щоб уникнути таких моментів, коли учасники нудьгують на сесіях та витрачають більше часу на свої телефони, ніж на доповідь, зверніть увагу на професійні поради.

Формування сектору через знання та практику

Цей підхід більш спрямований на обслуговування членів, аніж підхід, заснований на задоволенні певних потреб у послугах. Обмін знаннями для покращення подальшої практики донорів у наданні грантів, інструменти соціальних інвестицій, оцінка впливу, чи будь-яка інша сфера діяльності фондаторів є неоціненною. Як і персональні зустрічі, вище наведені види діяльності вважаються найпоширенішими та такими, які найбільше цінуються членами.

Знову ж таки, сучасні інформаційні технології змінюють правила гри. Хоча можливо, що нічого не змінилося настільки кардинально, а лише змінилися можливості та підходи до навчання у результаті використання новітніх технологій. З початком їх використання можна отримати доступ до першокласних курсів та інформації, не виходячи з власної кімнати. Експерти припускають, що онлайн-курси можуть бути ефективнішими (передача технічного ноу-хау), ніж навчання в аудиторії. Нові інвестиції та можливості використання платформ, що віртуально поєднують людей, вебінари, платформи для проведення групових чатів, електронного навчання, такі

Професійні поради щодо проведення заходів:

- **Місце:** не вибирайте місця, де ви не хотіли б провести більше години зі своїми друзями. У світі, де практично все доступно, фізичний простір має велике значення!
- **Зміст:** розробляючи план заходу, враховуйте потреби членів та узгоджуйте їх із стратегічними цілями організації. Чи запропоновані шляхи вирішення проблем резонують із вподобаннями членів та сектором у цілому? Чи проводите ви дослідження чого такого, що є малодосяжним для розуміння загалом?
- **Дизайн:** надавайте йому велику увагу, не жалкуйте часу для оформлення афіш тощо. Дизайн є головною причиною, чому люди активно відвідують заходи. Маючи чимало інформації, доступної в друкованому вигляді та в Інтернеті, зібрання благодійників повинно запрошувати до активної співпраці. Варто організувати засідання круглих столів, однак виступи коментаторів під час таких заходів можуть бути корисними лише тоді, коли є потреба донести до слухачів нову інформацію. Необхідно пам'ятати, що це є інформаційний захід, а не дискусія.
- **Спосіб надання інформації:** можливо, це комусь і не подобається, але для того, щоб бути зрозумілим, ми змушені використовувати короткі речення та привертати увагу доречними думками. Спосіб представлення інформації має значення, оскільки аудиторію можна негайно втратити, якщо вона не відчуває зв'язку з тим, хто виступає.
- **Баланс:** оцініть кількість присутніх, перед якими виступатимуть доповідачі.
- **Ціна:** витрати на проведення заходів повинні включати ринкову вартість (зверніться за досвідом до інших організацій). Необхідно враховувати, якщо можливо, різницю між ціною і собівартістю, щоб перекрити загальні організаційні витрати.
- **Віртуальна взаємодія:** щоб інші могли долучитися, робіть прямі включення з місця подій. Записуйте та діліться відео на YouTube та на інших платформах, щоб залучити до подій ширше коло людей.
- **Заохочення навчанням:** підготуйте короткий звіт про подію, щоб спонукати до навчання та поділитися інформацією з тими, хто не зміг відвідати захід.
- **Поширюйте інформацію:** використання соціальних мереж та підготовка хештегів для заохочення учасників може допомогти залишити корисний «слід» від події.

Це не повинно бути питанням ... робіть те, що потрібно зробити для сектору. Робіть це з користю для його членів.

- Макс фон Абендрот, DAFNE

як Інститут Філантропії, є важливими нововведеннями, які варто розглянути.

Залежно від розміру та масштабу мережі, можна виготовляти індивідуальні навчальні платформи, де учасники можуть як спільно створювати та поєднувати ресурси, так і ділитися своїми результатами. Однак це потребує значних інвестицій як в апаратне та програмне забезпечення, так і в технічний персонал для обслуговування та управління⁴.

Модель персонального навчання аж ніяк не вважається застарілою. У той час, як все більше людей стурбовані станом навколишнього середовища та намагаються мінімізувати викиди в атмосферу шляхом переносу зустрічей у віртуальний режим, здобуття нових технічних чи аналітичних навичок та знань, отриманих персонально від колег, не може бути переоцінено. Під час таких зустрічей почуття приналежності до спільноти посилюються навіть ще більше.

Керування рішеннями по роботі з даними для членів та сектору

Згідно з заголовком статті Economist "Найцінніший ресурс у світі — це вже не нафта, а інформація"⁵. Як вважають провідні лідери Кук'є та Віктор Майєр-Шенбергер, отримана інформація дозволяє нам мати нові уявлення та створювати нові форми цінності. Також дані дозволяють нам прогнозувати і робити висновки про ймовірність. Лідери вважають, що вартість збору та аналізу даних може бути нижчою, ніж вартість проблеми, якщо не вживати відповідних заходів безпеки. Якщо збір даних може допомогти нам у передбаченні майбутніх проблем, то витрати пов'язані з їх профілактикою можуть бути набагато нижчими.

Існує багато шляхів, завдяки яким сектор благодійництва може збирати та використовувати дані для загального блага. У мережах дані сприяють наданню членам послуг, а також служать основою для знань та практики. Між іншим, дані допомагають організаціям-членам:

1. Приймати кращі рішення щодо фінансування (які заходи найкраще підходять для вирішення проблем);
2. Оцінити вплив фінансування;
3. Ефективно керувати внутрішніми операціями;

⁴ <https://www.dnlomnimedia.com/blog/nonprofittechnology-plan>

⁵ <https://www.economist.com/leaders/2017/05/06/theworlds-most-valuable-resource-is-no-longer-oil-but-data>

Приклади

Відповідно до звіту «Всесвітній Погляд на Філантропію» (WINGS), благодійні мережі та асоціації по всьому світу ставлять у пріоритет з'їзди та навчання. Ось кілька прикладів:

- Європейська мережа донорських асоціацій (DAFNE), яка є головною європейською організацією благодійних асоціацій, особливо зацікавлена у можливостях проведення навчання. Існують декілька форматів навчання, включаючи з'їзди, форуми та обміни.
- Навчальна академія Європейської венчурної благодійної асоціації (EVPA) напряму поєднує послуги по наданню інформації з навчанням. Вона використовує практичні дослідження та їхні методи для інформування навчальних програм, деякі з яких також доступні в Інтернеті у форматі вебінару.
- Групи взаємного навчання є частиною ДНК Європейського центру фондаций (EFC). Вони організують зустрічі для обміну знаннями.

4. Трансформувати сектор та його учасників;

5. Створити та керувати зв'язками з мережами.

Розглянувши концепцію цінність/вплив, слід враховувати такі два аспекти: перший — це те, що благодійні мережі можуть робити з даними та яку користь вони несуть для її членів; другий — що мережі можуть зробити для сектора.

Приналежність - це взаємна відповідальність особи та груп, до яких ми намагаємось належати та які мають нас приймати такими, якими ми є, без необхідності позбавлятися того, що для нас важливо.

- Ендрю Чуніллалл, Громадські фонди Канади

Для сектора

Окрім підтримки донорів в участі в проектах, пов'язаних з даними, мережі благодійних організацій можуть також взяти на себе ініціативу в прийнятті рішень щодо керування даними. Така ініціатива буде спрямована на підвищення прозорості та ефективності сектору. Відповідно до звіту «Благодійність для Розвитку», який був підготовлений Організацією Економічного Співробітництва та Розвитку: «Фундації грають важливу роль у досягненні Цілей Сталого Розвитку (ООН), але на їхньому шляху є дві основні перешкоди: дефіцит надійних та загальнодоступних даних про благодійні потоки та обмежене розуміння пріоритетів фондів та поведінки партнерів».

Це лише одна з найменших критик благодійного сектору. Інша критика стосується донорів, адже вони піддаються

Професійні поради для розробки програм навчання:

Бет Кантер, відомий міжнародний лідер із значним досвідом у цій сфері, пропонує базову схему розробки програм навчання:

До (Аналіз, дизайн та розробка)

- Аналіз: визначити цілі навчання, потреби аудиторії, поточні знання та інші питання шляхом дослідження аудиторії. Звертайте увагу на навчальне середовище, його обмеження, варіанти проведення та термін навчання.
- Дизайн: розробіть опис цілей, змісту, навчальних заходів, матеріалів, технологій, документації та оцінки, які і називаються навчальним планом. Включіть учасників, особливо якщо ви будете використовувати взаємне навчання.
- Розробка: проведіть дослідження, підготуйте навчальні матеріали шляхом локалізації змісту та додайте приклади. Де технічно можливо, додайте опцію ділитися та переглядати приклади із реального життя.

Під час: Зосередьтеся на наданні інструкцій та передачі контенту, включіть презентації у викладення матеріалу. Найкращі уроки взаємного навчання проводять фахівці з викладання, а не експерти з конкретних предметів. Хоча методи навчання і повинні сприяти експериментальному досвіду та практиці, вони все ж мають залишати простір для роздумів.

Після: Отримайте відгуки від аудиторії за допомогою опитування чи фокус-групи, оцініть якість навчання (реалізацію) через досягнуті навчальні цілі (план навчання) та вдосконалюйте навички проведення навчальних заходів.

Навчання залишається популярним заходом, особливо в таких секторах, де не вистачає навичок. Поєднання онлайн та офлайн навчання є ефективним способом. Онлайн-навчання корисне для передачі знань, а офлайн-навчання спонукає до розмірковування та до практики. Також дуже важливим є взаємонавчання, що дозволяє зміцнити зв'язки між людьми та поліпшити результати навчання. Зважаючи на те, що практика благодійництва значною мірою залежить та спирається на експериментальне навчання, яке пов'язане із задоволенням нагальних потреб, створення можливостей для взаємонавчання стає все більш необхідним. За даними Асоціації некомерційних організацій штату Орегон, взаємонавчання - це чудова можливість для професійного розвитку:

«Коли лідери дізнаються про досвід один одного, вони розуміють, що багато проблем, з якими вони стикаються, не є унікальними лише для їхньої організації. Працюючи разом над спільними інтересами, некомерційні організації часто можуть знайти рішення, до яких вони б не могли дійти самостійно».

Професійні поради щодо майбутнього успіху мереж благодійництва:

1. Зверніть увагу на сучасну інформаційну еру та докладіть зусиль для розробки даних.

2. Будьте конвеєром для обміну інформацією. Намагайтеся заохочувати спілкування, обмін, співпрацю та співтворчість між людьми з різними знаннями, досвідом та з різних областей. Розмивання меж між різними людьми є важливим.

3. Розшукуйте нові моделі та теми, нові знання та нові продукти.

4. Звертайте увагу на три тенденції, що дадуть нам нові можливості: нова економіка, нове покоління та нові технології.

Документ, опублікований Social Innovation Exchange/SIX Funders Node¹, розглядає понад 30 прикладів того, як філантропія використовує дані для вирішення складних проблем у ряді сфер. Вони включають рішення, які використовують алгоритми прогнозування, зберігання даних, штучний інтелект, машинне навчання, моніторинг у режимі реального часу та Інтернет. Дані також використовуються для створення соціального впливу на працевлаштування молоді, а також для підвищення добробуту дітей та протидії епідеміям та кліматичним катастрофам.

Визначаючи низку способів залучення фондів до програм покращення роботи з даними, автори зазначають, що «далеко не всі великі фонди мають потенціал або технічні навички для формування інновацій, або визначення, які технологічні зміни запровадити. Фонди подекуди стикаються зі складними проблемами прозорості, відповідальності та етики».

Саме у таких випадках мережі благодійництва можуть втрутитись, оскільки однією з їхніх ключових ролей є підвищення потенціалу та покращення знань донорів. Пропозиції SIX Funders Node для донорів представлені у таблиці нижче. Для цілей цього посібника були розроблені пропозиції для благодійних мереж щодо підтримки донорів.

¹ <https://socialinnovationexchange.org/our-work/programmes/knowledge-learning/horizon-scanning/rolephilanthropy-using-data-address-complex>

На навчання можна споглядати застосовуючи підхід “зверху вниз.” Обмін досвідом між членами є головною пропозицією Європейського фондового центру (EFC). Центр включає групи професіоналів, які працюють у сфері комунікацій, фінансів та інших основних секторах.

- Геррі Салолє, Європейський фондовий центр

все більшому тиску щодо демонстрації як прозорості їхньої діяльності, так і впливу.

CANDID (GuideStar, Foundation Center), TechSoup та інші подібні платформи керування даними добре відомі та отримали визнання своїм баченням та практичною користю. Вони активно працюють з організаціями Близького Сходу та Північної Африки, країн Африки південніше Сахари, Азії та в інших країнах. Ці платформи також були частиною консорціуму WINGS, CENTRIS та співпрацювали з іншими партнерами для створення Хартії про всесвітній масив даних благодійного сектору. Хартія має за мету: “діяти в якості основи для керівництва організаціями в секторі, сприяти збору або вдосконаленню методик збору даних про благодійництво, підкреслювати різноманітність контексту, культури та правових рамок, в яких ці організації працюють. Хартія пропонує кодекс належної практики для поліпшення робочих відносин з учасниками «систем» даних про філантропію, такими як користувачі, постачальники даних, збирачі. Цей документ також визначає основні положення для залучення членів інших секторів (уряди, багатосторонні агентства, приватний сектор, науковці та громадянське суспільство в цілому) в обмін благодійних даних для суспільної користі”.

Три цілі для надання або забезпечення:

- корисні, якісні дані про благодійні інвестиції, діяльність та результати;
- безпечні, стійкі глобальні, регіональні, національні та субнаціональні системи збору та ведення даних про благодійництво;
- достатній потенціал організацій для участі в заходах зі збору даних на місцях; отримання доступу, аналіз та створення змістовних внесків виходячи з даних; застосування інформації та керування даними для прийняття рішень.

Інший приклад — Open Philanthropy, організація, яка відкрито ділиться всіма формами даних та дослідженнями з різних підсекторів благодійності. Діяльність такого характеру допомагає донорам при прийнятті доцільних рішень. Мережі можуть скористатися цими ресурсами, а також отримати інформацію від своїх членів для підтримання платформ з відкритими даними.

Збір та створення звітів про надання даних, без сумніву, є одним з найцінніших внесків мережі. Створення звітів робить важливий вклад в ідейне лідерство (особливо у ролі “зворотнього звітування”) та підтримку пропаганди. Звіту-

Приклад

У 2019 році в Пекіні був запущений Науково-дослідний інститут великих даних про благодійність в Китаї (CPBDRI). CPBDRI – це ініціатива Центру фондаций в Китаї, мета якої є застосування всебічних природничих та сучасних наукових засобів, таких як інформаційні технології, комунікаційні технології, Інтернет-технології та математика в секторі філантропії та громадянського суспільства. Інститут також розвивається як платформа для роздумів і досліджує внесок сучасної філантропії в економічний та соціальний розвиток на основі концепції великих даних та технології.

вання представляє інформацію про перешкоди у секторі, а також інформує про внески у секторі, які спричинили відчутний соціальний чи економічний розвиток.

Однак, збір та обмін даними часто бувають проблематичними. У багатьох країнах бракує необхідних систем звітності та/або механізмів централізованого збору даних. Іноді самі члени можуть бути вразливими під час обміну інформацією. Процес збору та обміну даними може бути дорогим і може вимагати відповідної спроможності організації з точки зору як людських, так і технічних ресурсів.

Звертайте увагу на три тенденції, які дають нам нові можливості: нова економіка, нове покоління та нові технології.

- Джефф Чен, Фонд Соціального Підприємництва, Лепінг

У випадках, коли збір точних даних неможливий, благодійні асоціації можуть (і повинні) все-таки публікувати щорічні звіти про тенденції в секторі. Навіть якщо звіти короткі і не повністю ґрунтуються на оброблених або достовірних даних, асоціації можуть виокремити важливі досягнення, можливості та проблеми в філантропії. Це, безумовно, поліпшить позицію асоціацій як лідерів чи "експертів зі звітності".

З іншого боку, є ризики, не пов'язані з цифровими розробками. За словами Люсі Бернгольц:

«Громадянське суспільство добре обізнане про фінансові, договірні та підзвітні зобов'язання, які пов'язані з державним та приватним секторами. Значна частина роботи, яку здійснює громадянське суспільство та благодійні інфраструктури – це узгодження правил та норм. Знання про цифрове право дуже важливе для громадянського суспільства незалежно від того, чи зацікавлена громада прагне до ще більшого використання цифрових тех-

Професійні поради щодо збору інформації про благодійний сектор:

Відповідно до Хартії про всесвітній масив даних благодійного сектору, нижче наведені ключові моменти благодійництва:

Для донорських організацій:

- Основні дані про організації, наприклад, рік заснування, чисельність персоналу, загальний обсяг активів, загальні витрати тощо.
- Скільки коштів вони надають на конкретні заходи?
- Чи кошти направляються в інші громадські організації, чи спрямовуються на управління програмою, що управляє фондом?
- Які географічні райони підтримуються за рахунок фінансування?
- Які групи населення підтримуються за рахунок фінансування?
- Яка стратегічна мета фінансування, наприклад, підтримка діяльності, підтримка проектів, дофінансування, технічна допомога, пропаганда, політичні ініціативи тощо?

Для організацій-виконавців:

- Основні організаційні дані, наприклад, рік заснування, чисельність персоналу, загальний бюджет, модель доходу тощо.
- Скільки зовнішнього фінансування вони отримують на конкретні питання?
- У яких географічних районах вони працюють?
- Які групи населення підтримуються завдяки ним?

нологій чи ні. Зараз настав час покращити розуміння та посилити пропаганду цифрових прав у громадянському суспільстві, а також визнати роль груп, які займаються захистом цифрових прав».

Мережі філантропії грають вирішальну роль у сфері інформаційних технологій та повинні включати у свої програми питання про проведення пропаганди, де це можливо.

Передача цінності

У попередній секції ми розглянули шляхи, за допомогою яких мережі можуть створювати цінність для своїх членів та сектору. У цій секції ми, в першу чергу, розглянемо способи, якими можна донести цінність до членів. Передача цінності вважається багатьма благодійними організаціями основною проблемою у своїй щоденній роботі.

Що таке ціннісна пропозиція? Згідно з Вікіпедією, це «обіцянка цінності, яку буде донесено, повідомлено та визнано. Це також уява клієнта про те, як цінність буде донесена, випробувана та пережита. Ціннісна пропозиція може застосовуватися як до всієї організації або її частин, так і до клієнтів, товарів чи послуг».

Успішна передача ціннісної пропозиції буде зводитися до того, як організації можуть відповісти на два основних питання:

1. Що робить вашу справу/організацію унікальною і гідною підтримки?
2. Наскільки співробітництво з вашою організацією вигідне як для потенційних донорів, так і для інших членів, а також для сектора благодійності в цілому?

Переконлива, унікальна ціннісна пропозиція відрізняє одну організацію від інших. Вона має не лише переконати потенційних донорів підтримати організацію, але й пояснити, що ця підтримка змінить, яку користь принесе

Таблиця: Створення можливостей для вирішення задач по роботі з даними.

Пропозиції зі звіту SIX Funders Node	Як мережі благодійності можуть підтримувати донорів
Фінансування соціальних проектів за допомогою грантів	Складайте проектну документацію (деякі з них називаються «угодою»). Це робиться для того, щоб донори могли розглянути, перевірити та попередньо узгодити документацію.
Фінансування проектів, пов'язаних з відкритими даними та етикою даних	Організуйте пропагандистські ініціативи з партнерами. Члени можуть брати участь у фінансуванні.
Залучення інших гравців	Підтримуйте донорів в обговоренні та створенні центрів даних (державних, приватних, наукових та неприбуткових організацій) для вирішення різних соціальних питань.
Підтримка нових даних	Організуйте практичні заняття. Вони допомагають спонсорам зрозуміти, як можна збирати дані для пошуку та обміну практиками введення інноваційних проектів у різних секторах.
Надання інформації на благодійних засадах	Брокерські стосунки з компаніями та іншими установами, які можуть безкоштовно запропонувати дані та/або експертизу для суспільного добробуту (зважаючи на високу вартість збору та аналізу даних), супутникові дані, технології обробки даних тощо.
Створення/підтримка платформ для відкритих даних	Ведіть ініціативи щодо розробки проектів та фінансування. Це допоможе визначити недоліки та можливості, а також відстежувати прогрес та звертати увагу на конкретні випадки. Діяльність такого характеру особливо важлива для мереж філантропії
Інтеграція даних в основні операції	Брокерські стосунки з програмними та інформаційними компаніями пропонують рішення для ефективного адміністрування грантів та інших внутрішніх операцій. Інтегруйте інструменти в мережу та запропонуйте членам мережі частково користуватися її системою (див. приклад Меріленда).

Учасникам необхідно представити чітко сформульовану ціннісну пропозицію. Якщо вона недоречна чи незрозуміла, вона не буде сприйматися як такою, яка приносить користь. Узагальнення пропозицій також є складним завданням. Іноді трапляється і таке, що спонсори, які замовляють послуги, можуть неохоче за них платити.

- Наїна Батра, Азіатська венчурна мережа благодійності

або яку можливість створить там, де вона була недоступна в іншому місці.

Є чотири ключові елементи щодо передачі цієї цінності: хто ти (цінність, мета), кого ти обслуговуєш, як ти їх обслуговуєш та що ти пропонуєш.

Комунікація ціннісної пропозиції

Комунікація і оцінка є взаємопов'язаними діями. Оцінка – це спосіб визначення цінності. Вона повинна переслідувати основні цілі: інформування зацікавлених сторін (зовнішня оцінка) і сприяння організаційному навчанню (внутрішня оцінка). Повідомлення результатів має бути частиною загального стратегічного комунікаційного плану⁶.

Рішення про те, які результати будуть передані та для якої мети, є критичним елементом як зовнішньої, так і внутрішньої комунікації. У той час, як зовнішня комунікація часто є пріоритетною, внутрішню комунікацію іноді можна випустити з уваги. Однак результати оцінки, особливо ті, що розкривають ключові ідеї для організаційного навчання і вдосконалення, особливо важливі для персоналу та правління. Залежно від організаційних потреб, результати оцінки також можуть поширюватися і на іншу аудиторію. Представлення результатів на зборах персоналу та ради директорів, їх включення у внутрішні звіти та відведення часу на колективний аналіз результатів має вирішальне значення, оскільки організації можуть використати оцінку

Приклад

Хорошим прикладом якісних результатів, досягнутих у фінансуванні інфраструктури є Всесвітній Альянс Суспільного Благодійництва, який опублікував резюме своїх досягнень (2013-2019 роки) під трьома заголовками:

- Результати: схвалення донорами підходу «знизу вгору» та локального вирішення питань;
- Додана цінність: публікації і посібники, що допомогли надихнути на кращі практики;
- Більші переваги: розширення діалогу та обговорення з донорами, створення партнерських зв'язків.

Оцінка рівнів впливу мереж



Адаптовано з матеріалів Інституту Взаємодії та Соціальних Змін

для вдосконалення своїх програмних продуктів, перегляду нових цілей та для переоцінки організаційної ефективності (систем, процедур, інструментів тощо).

Оцінка та комунікація є взаємопов'язаними. Вони підживляють одна одну для створення загального ефекту, що перевищував би суму окремих дій. Коли ці два елементи знаходяться в узгодженні, організації мають набагато потужнішу можливість донести свою цінність до спільнот, які вони обслуговують та для яких вони працюють.

Найчастіше організації проводять таку різноманітність заходів, яку складно визначити та оцінити. В цьому і полягає перша проблема – збір інформації про те, що робить організацію цінною! Спокуса і тиск з боку спонсорів найчастіше полягають в тому, що вони схильні перш за все розглядати те, що піддається кількісній оцінці. При цьому вони ігнорують цінність окремих випадків, які часто можуть розповісти набагато більше, ніж просто цифри. З плином часу пропаганда та інші види діяльності показують свій реальний вплив у секторі. Наприклад, прийняття певних законів допомагає вирішити окремі проблеми в секторі.

З'являється новий рух, що заохочує мережі, членів та інших акторів ділитися своїми історіями про вплив та розповідати про успіхи у просуванні благодійності та підвищенні обізнаності серед населення. Одним з таких рухів є #LiftUpPhilanthropy і #PhilanthropyWorks.

⁶ <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/participation/promoting-interest/communication-plan/main>

Найголовнішим є те, щоб комунікація та оцінка впливу ефективно сприяли мережам у підвищенні наочності своїх дій, а також допомагали у розповсюдженні розповідей про цікаві події та випадки, пов'язані з діяльністю організацій.

Нижче наведені критичні міркування, які варто брати до уваги благодійним асоціаціям та мережам перед початком проведення оцінки.

Мета: оцінка, у своїй основній формі, допомагає організаціям зрозуміти, що сталося (підсумки) та які результати були отримані (результати).

Підсумки: надання звітів членам, спонсорам та іншим зацікавленим сторонам про те, що сталося, за загальними питаннями:

- Скільки заходів, тренінгів, зустрічей відбулося?
- Кількість учасників і сфера діяльності (типи організацій, місце розташування тощо).
- Кількість публікацій та інших джерел інформації, написаних та опублікованих (якщо можливо, включіть показники охоплення аудиторії через ЗМІ, соціальні мережі тощо).

Результати: результати, отримані організаціями та зацікавленими сторонами в ході низки заходів (програм, проектів), допомагають у виявленні критично важливої інформації, пов'язаної з навчанням та удосконаленням підходів роботи для досягнення цілей. Деякі основні питання можуть включати такі:

- Як взаємне навчання сприяло індивідуальному та організаційному розвитку членів?
- Що асоціація отримала з набутого досвіду? Які конкретні дії мали позитивний вплив на процес?
- Які конкретні результати були пов'язані з обміном даних та дослідженням сектору? Наприклад, підвищений інтерес з боку ЗМІ, вплив, нові законопроекти?

Озираючись на концепцію цінності/впливу в цьому посібнику, ціннісні пропозиції часто визначаються на трьох рівнях. Кожен рівень містить різні підходи до оцінки.

- Підвищення організаційного потенціалу **членів** мережі (навчання, інноваційне мислення, практика, нові інструменти) покращує розуміння учасників про отримання різних вигод від діяльності та те, як підвищення організаційного потенціалу може призвести до кращої ефективності організації. Опитування, фокус-групи та інтерв'ю

можуть надати цінну інформацію. Існує безліч структур оцінки, які благодійні асоціації та мережі можуть використовувати для своїх програм та які можуть бути адаптовані для некомерційного сектору.^{7,8}

- Коли заохочення співпраці **між членами** є метою (взаємне навчання, клуб однодумців тощо), можна використовувати такий метод, як аналіз соціальних мереж (SNA). Він допомагає краще зрозуміти вплив мереж та в цілому може бути дуже корисним^{9,10}. Partener, розроблений Visible Networks Lab, є дуже простим у використанні інструментом, який використовує онлайн-систему для обстеження і візуального відображення глибини, об'єму та впливу мережових зв'язків.

- Мережі та асоціації філантропії часто прагнуть створити вплив у певному **секторі благодійництва** або на рівні **сектора** в цілому. Пропагандистські ініціативи, дослідницькі проекти та публікації, спрямовані на просування ідейного лідерства, є загальними способами досягнення цієї мети. Встановлення причинно-наслідкового зв'язку між діяльністю організації та її впливом може бути більш складним, але це не є неможливим. Опитування та інтерв'ювання ширшої аудиторії, такої як споріднені організації та законодавці, можуть бути корисними (особливо в випадках підходів до співпраці другого і третього рівнів, розглянутих у секції про колективний вплив). Додаткові методи можуть використовувати дані про комунікацію (наприклад, як часто зверталися до ресурсних матеріалів та публікацій, посилалися в засобах масової інформації, в публікаціях тощо).

Визначення цінності програм та послуг: платформа 4C

У 2018 році WINGS і DAFNE запустили платформу (4C), засновану на чотирьох аспектах: потенціал (capacity), можливості (capability), зв'язок (connections) і надійність (credibility). Наразі проводяться дослідження щодо подальшого розвитку цієї платформи і використання практичних методів, які благодійні асоціації можуть використовувати для постановки чітких цілей і оцінки своєї роботи.

Короткий опис кожного елемента:

Потенціал — як організації по наданню підтримки з благодійності залучають фінансові та інші ресурси для сектору. Завдяки створенню такого потенціалу організації можуть відігравати важливу роль у зміні культури по-жертв у суспільстві.

Можливості — яким чином фонди можуть ефективно використовувати свої ресурси. Як джерело інформації,

7 <https://www.betterevaluation.org/en/overall-evaluation-resources>

8 www.betterevaluation.org/sites/default/files/Rainbow%20Framework%20-%20compact%20version.pdf

9 http://leadershiplearning.org/system/files/LLC%20SNA%20Project%20Final%20Report_1.pdf case studies

10 <https://vimeo.com/57497933> Network Analysis (SNA/ ONA) Methods for Assessment & Measurement

мережі обмінюються знаннями з широкого кола питань, починаючи від управління, менеджменту, оцінки, а закінчуючи правовими питаннями.

Зв'язок — це все про відносини. ІБО відіграють важливу роль у скликанні, взаємному навчанні та обміні досвідом, а також в організації форумів для досягнення спільної мети.

Надійність — це репутація, визнання і вплив. ІБО формують сектор, покращують розуміння і свій статус як на державному, так і на суспільному рівні. Вони поширюють результати досягнень і виступають за сприятливе правове і податкове середовище.

Існує три «сфери результатів» для кожного вище зазначеного елемента, що дає в цілому дванадцять сфер. «Сфера результатів» є зоною, в якій ІБО бажає щось змінити (див. додаток С).

Професійні поради про інформування щодо впливу:

- Чітко розумійте мету, з якою ви хочете повідомити про вплив: для цілей підзвітності або для констатування про проведену роботу.
- Продемонструйте, що саме організація створює і вивчає, а також повідомляйте про зміни з плином часу.
- Річні звіти бувають корисними, але цифри краще поєднуються з конкретними випадками, тематичними дослідженнями і реальними відгуками. На ознайомлення з кінцевим продуктом має витратитись не більше 15-20 хвилин, і, за словами NPC: «Ніяких історій без цифр і ніяких цифр без історій».
- Використовуйте соціальні мережі, YouTube та інші засоби масової інформації, щоб ділитися своїм досвідом (як отриманим учасниками, так і іншими зацікавленими сторонами, пов'язаними з вашою організацією).
- Будьте обережні, коли ви заявляєте, що встановили зв'язок між причиною/наслідками діяльності та результатом/впливом.

Поради від Британської організації New Philanthropy Capital (NPC) і Big Lottery Fund.

Професійні поради щодо оцінки:

Райдужна схема оцінки

- **Управління:** керування оцінкою (або серією оцінок), включаючи рішення про те, хто буде ставити оцінку, а хто буде приймати рішення після неї.
- **Визначення:** розробити опис (або отримати доступ до існуючої версії) того, що має оцінюватися і як вона (оцінка) має проходити.
- **Рамки:** встановити параметри оцінки — її цілі, ключові питання, а також критерії та стандарти, що будуть використовуватися.
- **Опис:** зберіть дані, які б відповідали на питання про діяльність проекту/програми/політики, результати та контекст, в якому вони були реалізовані.
- **Розуміння причин:** збирайте та аналізуйте дані, щоб відповісти на причинно-наслідкове питання про причини отриманих результатів.
- **Синтезування:** об'єднання даних для сформування загальної оцінки цінності проекту, або узагальнення даних шляхом використання кількісної оцінки.
- **Використання звітів і підтримка.** Розробка і представлення результатів таким чином, який би був корисний при наданні звітів і підтримці в їх використанні.

Деякі ресурси для оцінки призначені виключно для громадських організацій або мереж, що можуть мати відношення до ІБО. Однак жоден із цих інструментів сам по собі не підходить для використання благодійними асоціаціями та мережами, адже вони часто потребують безліч різних структур, методів в розмаїтті різних підходів, які використовуються для забезпечення їхньої місії.

Точний зміст будь-якої конкретної області результатів буде визначатися стратегічними пріоритетами організації. Тоді як система створює структуру, організація заповнює контент для задоволення своїх потреб. Якщо організація не працює в якій-небудь конкретній сфері результатів, немає необхідності включати її.

Розділ 2

Посилення голосу



Посилення голосу

Резюме

Відповідно до концепції Вплив/Голос, благодійні мережі часто беруть на себе дві основні функції: пропаганда, що є більш гнучким підходом (може бути реактивною або проактивною), та ідейне лідерство, підхід до формування сектору (зазвичай більш проактивний) з точки зору залучення нових ідей, практики та підходів. Участь в секторних фокусних заходах може сприяти розширенню ноу-хау, наочності і навичок спільної роботи в мережі філантропії. Діяльність такого характеру може бути ускладнена тим, що вона часто є ресурсомісткою (час, гроші, навички). Також можуть виникати конфлікти, адже така діяльність здебільшого вимагає від організації займання певної позиції з того чи іншого питання. Нарешті, іноді буває складно оцінити діяльність з точки зору зв'язків між вихідними даними, результатами та загальним впливом. Ця сторінка містить коротке викладення тем та порад для посилення голосу та підвищення видимості благодійних мереж.

Адвокація

Члени мережі повинні усвідомлювати, що критично важлива роль благодійної мережі або асоціації полягає у пропагуванні більш сприятливого середовища для їх діяльності. Коли прийде час, організації, можливо, доведеться вживати певних заходів. Наявність спільних угод у письмовій формі про принципи, умови, потенційні стратегії щодо виходу з кризи чи методи пропагандистської діяльності – всі ці елементи допомагають організаціям мати певний консенсус щодо підходів до пропаганди. Наприклад, консенсус щодо ролі активного лобювання, роль пасивного дослідження, надання інформації тощо. Крім того, організації мають бути готовими до втручання, якщо це стане необхідним.

Наявність стратегічного плану з самого початку допомагає доцільно розподілити інформацію, ресурси і відносини, необхідні для успішної пропаганди. У деяких випадках це може бути так просто, як аналіз законопроектів та рекомендацій. В інших випадках можуть знадобитися набагато глибші дослідження, або навіть впровадження ноу-хау для успішного запровадження пропаганди.

Ініціативи не завжди можуть успішними. Будьте проактивні та впевніться в тому, що введені ноу-хау та професійні відносини, встановлені в рамках пропагандистських ініціатив, роблять позитивний внесок в основну діяльність організації незалежно від прийнятих законодавчими рішень.

Ідейне лідерство

Існує три підходи до ідейного лідерства: спостереження (засноване на побаченому), реальний підхід (заснова-

ний на практиці) і звітний підхід (заснований на даних). Благодійні асоціації та мережі можуть використовувати будь-який з цих підходів у залежності від мети, часу і теми. Деякі організації надають більшу перевагу одному підходу, ніж іншим.

Остерігайтеся невдалих спроб: ідейне лідерство рівною мірою стосується контенту і комунікацій. Впевніться у достатній наявності коштів та чіткого плану щодо комунікації (і оцінці впливу комунікацій для наочного розуміння своїх досягнень).

Пріоритети членів будуть відрізнятися. Деякі можуть не цінувати ідейне лідерство, а інші можуть намагатися його впровадити. Спробуйте визначити цінність ідейного лідерства не тільки для сектору, але також і для членів. Визначення меж є ключовим – будьте чіткими у розгляданні конкретного питання лише у позитивному чи негативному ракурсі. Переконайтеся, що були залучені всі наявні ресурси для створення контенту (наприклад, посібника), адже саме правильно добраний контент правильно позиціонує організацію як ідейного лідера.

Пропаганда

Пропаганда є основною діяльністю в багатьох сферах благодійництва та громадянського суспільства, особливо в тих, де наявні структурні зміни та підхід до філантропії з позиції соціальної справедливості.

Пропаганда також вважається однією з основних функцій благодійних мереж і асоціацій. В одних випадках вона виступає у якості каталізатора для формування мережі. В інших випадках адвокаційні ініціативи виникли в результаті конкретної проблеми, що вимагає дій. Деяким

Професійні поради мережам щодо адвокації:

- Постійно (щоквартально, щорічно, раз на два роки) відстежуйте і документуйте дані про бар'єри на шляху благодійництва, особливо стосовно доступності спонсорування, стану благодійництва та громадянського простору. Будьте активні і не чекайте сюрпризів від політиків!

- Заохочувати фонди та ІБО у демонстрації прозорості та ведення звітування. Це допоможе уникнути негативного суспільного сприйняття і нападок. Зміцніть аргументи на підтримку благодійності, протиставляючи негативним розповідям позитивні приклади і докази.

- Використовуйте докази/аналіз, щоб зрозуміти причини обмежень, а також розробити короткострокові і довгострокові стратегії для їх вирішення.

- Порівняльний аналіз: зберіть порівняльні приклади з країн, в яких регулювання має більш позитивний характер.

- Залучати, співпрацювати і консулюватися з державними чиновниками і законодавцями (в тому числі з питань транскордонних питань, наприклад, FATF).

- Адаптувати повідомлення, які сприяють довірі і підтримці філантропії та громадянського суспільства для різних аудиторій, у тому числі широкої громадськості, засобів масової інформації, законодавців і дипломатичних джерел.

- Встановити партнерські відносини з іншими ІБО, платформами, підприємствами і корпораціями для об'єднання зусиль у боротьбі з надмірними і обмежувачими законами/положеннями про пожертви.

На сьогодні найбільш успішними гравцями в області інфраструктури є ідейні лідери, які передбачають і активно будують спільне майбутнє для благодійного сектору.

Я думаю, що приналежність до асоціації має інші конотації і переваги, ніж просто об'єднання в одне ціле. Нам потрібно щось, до чого ми повинні належати, простір, де могли б взаємодіяти з іншими секторами, ділитися знаннями і практичними навичками, а також допомагати один одному. Як і торговим організаціям, нам необхідно щось зробити, щоб успішно представляти сектор перед державою.

Пушпа Сундар, Експерт з Індійської філантропії і автор книги «Допомога тисячею рук».

мережам ще доведеться брати участь у цій діяльності з причини браку технічних знань, остраху репресій і сприйняття їх як «занадто політичних».

У більшості країн світу донори вважаються важливими учасниками соціальних змін, які призводять до покращення соціальних благ. Вони мають досить значні ресурси, особливо у тих випадках, коли кошти були отримані з прибутку конкретного бізнесу. Деякі фонди навіть можуть безпосередньо впливати на осіб, які приймають рішення, а також використовувати ці відносини для просування своїх власних філантропічних програм. Таким чином, благодійна мережа або асоціація представляє собою потужну сукупність голосів багатьох членів. У деяких країнах лідерам головних благодійних організацій часто пропонується брати участь у бесідах про благодійний сектор на вищих рівнях уряду. Таким чином донори здатні впливати на державну політику.

Згідно зі звітом WINGS Infrastructure in Focus 2.0, організації по наданню підтримки з благодійності все активніше беруть участь в правозахисній діяльності (70 відсотків членів WINGS). Ймовірно, це пов'язано зі збільшенням кількості звітів¹ про те, що ІБО і спонсори у всьому світі стикаються з посиленням контролем і надмірними або необґрунтованими обмеженнями. Найбільше страждають ІБО, що займаються питаннями побудови демократії або прав людини. Однак надмірний контроль може стосуватися і тих організацій, що належать до інших секторів діяльності. Донори можуть стикатися з перешкодами та адміністративними вимогами або, що ще гірше, з прямими заборонами на фінансування ІБО. У рівній мірі турбує і скорочення організаційного розвитку (стратегія, ноу-хау, фінансування). Замість того, щоб зосереджуватися на програмах і впливі, ІБО занадто стурбовані нормативними вимогами і подальшим обмеженням своєї роботи.

У звіті WINGS "Вивчення впливу в окремих випадках"² зазначається, що все більше ІБО докладають зусиль до захисту своїх інтересів. У всіх вдалих випадках організації дотримувалися підходу «критичного друга», тобто вони критикували політиків, але не боролися з ними. Їх підходи базуються на фактичних даних і використовують широкий аналіз для вироблення стратегічних

1 www.wings.issue-lab.org/resource/enabling-environment-for-philanthropy-an-international-convening-of-wings-meeting-proceedings-extended-version.html

2 www.wings.issue-lab.org/resource/impact-case-studies-promoting-an-enabling-environment-for-philanthropy-and-civil-society.html

Ми безмовні у формуванні політики.

- Інґрід Срінатх, Центр соціального впливу і філантропії, Університет Ашоки

пропозицій. Це може бути складно, особливо в напружених умовах, де громадянське суспільство і благодійність сприймаються дещо негативно. Нейтралізація простору і зосередження уваги на технічній експертизі, нормативних положеннях, передовій практиці і міжнародних стандартах, а не на політичній ідеології, може допомогти зміцнити відносини і зробити законодавців більш лояльними.

Шестиступеневий підхід

Чимало організацій проводять правозахисні ініціативи для захисту і заохочення громадянського суспільства та благодійності. Здебільшого, їх розробка і реалізація ініціатив вимагає деяких основних компетенцій³. Однак підходи, стратегії і методи залежать від теми і контексту. Ініціативи часто розробляються з метою досягнення як мінімум однієї з наступних цілей:

- Інформування про розробку міжнародних норм.
- Адвокація законопроектів на місцевому, національному або регіональному рівнях (це може стосуватися декількох питань, а не тільки тих, що впливають на сектор).
- Допомога організаціям у визначенні правового середовища, в якому вони працюють.
- Захист ІБО/фондів від обмежувального регулювання.
- Залучення громадськості (підвищення обізнаності та іміджу меценатства і громадянського суспільства).

У 2019 WINGS та ICNL зробили ще один крок уперед і розробили інструментарій, призначений для підвищення ефективності ІБО в зусиллях з поліпшення правового середовища. Нижче наводяться деякі поради, отримані з цього інструментарію та з досвіду благодійних асоціацій, що займаються адвокацією, про початок роботи в цій сфері.

1. Для того, щоб розпочати роботу, треба мати план.

Основною метою є планування ініціативи. Щоб почати, організації можуть:

- розробити стратегію, план, бюджет і визначити команду; встановити, які експерти і групи повинні бути частиною проекту; обов'язково включайте не тільки юристів, але й експертів з комунікацій;

³ www.ctb.ku.edu/en/advocating-change

Професійні поради щодо підбору персоналу і адвокації про фінансування:

• **Кадрове забезпечення:** для деяких організацій, в яких програмування адвокації є основною частиною місії, окремий співробітник повинен керувати роботою в координації із зовнішніми експертами та іншими зацікавленими сторонами. У випадках, коли робота кваліфікується як проект, може бути найнятий тимчасовий персонал. Ця людина не обов'язково має бути адвокатом, але повинна володіти аналітичним і стратегічним мисленням для керування цією роботою. Вона має також володіти хорошими навичками управління взаємовідносинами (особливо з урядовими партнерами).

• **Фінансування:** такі програми часто досить дорогі і членські внески самі по собі їх не покривають. У деяких чутливих ситуаціях іноземне фінансування може ще більше погіршити роботу. Намагайтеся залучити якомога більше ресурсів для програми із внутрішніх джерел та добровільних внесків. Також зверніть увагу на інші ІБО, які займаються адвокаційною роботою. Можна також залучити їхніх донорів та фінанси.

• **Співпраця:** дослідіть сектор та інші організації для визначення того, які загальні ресурси і зусилля можуть підвищити ефективність. Допустимі й інші подібні зусилля. Можуть бути корисні асоціації адвокатів та інші групи правової допомоги, іноді навіть приватні юридичні фірми, академічні та інші експерти можуть бути охочими поділитися досвідом.

Інфраструктурні організації – це більше ніж просто членство, а скоріше агенти впливу. Вони забезпечують, щоб наш колективний голос був почутий на рівні ЄС як однієї із зацікавлених сторін громадянського суспільства. Наше завдання – перейти до парадигми співробітництва для вирішення глобальних проблем. Це проблеми, які жоден фонд, незалежно від розміру, не може вирішити самостійно. Ми повинні відмовитися від міркування про себе як про членів, а більше думати про себе як виконавців роботи, що сприяє розвитку суспільства.

- Карола Караццоне, Assifero¹

¹ <https://www.efc.be/about-the-efc/30-years-of-the-efc/>

- визначити, які докази будуть необхідні і де їх можна знайти; визначити необхідність нових досліджень і/або використання існуючих досліджень для розуміння контексту і масштабів проблеми;
- проводити первинні консультації з організаціями для розуміння проблем на практиці;
- створити список потенційних партнерів по коаліції, які зацікавлені в цій діяльності;
- по можливості, зустрічатися з особами, які приймають рішення, для спільного складання плану і процесу.

2. Зберіть дані: проаналізуйте проблеми.

Основна мета цього етапу – зрозуміти розрив між поточною та ідеальною ситуаціями. Для цього необхідно ретельно проаналізувати проблеми та бар'єри в чинному законодавстві:

- Аналізувати проблеми, виходячи з юридичних, контекстуальних (політичних) і практичних аспектів⁴.
- Використовувати докази і дані, щоб надати аргументи з практичними прикладами, а не просто просувати теоретичні концепції (можливо, залучення поважної юридичної фірми і /або академіка для забезпечення підтримки і довіри).
- Вивчити передовий міжнародний досвід і стандарти (для інформування про «сценарій який має бути» на наступному етапі) і опублікувати результати в звіті, який буде поширено всередині і за межами сектору.
- Публікувати статті, документи і/або книги, що інформують ключові зацікавлені сторони і широку громадськість (включаючи засоби масової інформації) про теми, за якими проводиться правозахист.

На цьому етапі можуть бути корисними ознайомчі відрядження в аналогічні департаменти інших країн (передовий досвід), якщо державні партнери мають таке бажання.

3. Складіть список питань: підготуйте пропозиції.

Дані попереднього етапу можуть бути використані для підготовки пропозицій. Відмінності в поглядах, використана мова, одержувачі звіту (основна, проектна або ширша група), або включення різних точок зору – всі ці елементи можуть створювати певну напругу під час цієї фази. Якщо ситуація делікатна, у членських асоціаціях також може бути складно досягти консенсусу між членами. Завершення роботи над звітом займає певний час і вимагає багаторазових обговорень. Деякі підходи можуть включати:

4 <https://drive.google.com/file/d/19-3DfjXjS91PNkww1XUEe7DVzI4yOikr/view>

5 <https://drive.google.com/file/d/197btWSh0hQ7I7MVDuaab-Ye-50zLtJB/view>

- організацію консультацій для обговорення можливих сценаріїв і рішень регуляторних проблем;
- використання прикладу структури ICNL і WINGS для оцінювання проблем за двома параметрами: пріоритет (терміновий/менш терміновий) і тривалість (короткострокова/середньострокова/довгострокова). При складанні звітів, які поєднують в собі чіткий опис поточної ситуації, необхідно включати сценарії з пропозиціями про те, як перейти від одного до іншого;
- поширення запропонованого звіту серед зацікавлених сторін для подальших доповнення і угод.

4. Пошук союзників: оцінка потенціалу для співпраці.

Це, мабуть, найважливіший крок з усіх, оскільки правозахисні ініціативи настільки ж сильні, як і їх партнери. Як пропонує інструментарій розроблений ICNL і WINGS⁵, разом з вашою командою почніть складати список організацій, які можуть бути потенційними творцями змін або союзниками. Оцінюйте їх за наступними факторами: здатність впливати, ступінь зацікавленості, обсяг знань (конкретних експертних знань), можливі дії щодо збільшення знань; ресурси, доступні для адвокації; ресурси, необхідні для адвокації; потенціал можливостей.

5. Публікуйте, поширюйте, оцінюйте.

На цьому етапі звіти з викладом поточної проблеми і запропоновані сценарії можуть передаватися, головним чином, зовнішнім зацікавленим сторонам, а не тільки особам, які визначають політику (якщо тільки вони не є частиною основної команди).

Залежно від теми і контексту, організації можуть мати бажання залучити засоби масової інформації для підвищення обізнаності громадськості (і іноді для чинення тиску на осіб, які приймають рішення). Тут слід проявляти обережність, оскільки особи, що визначають політику, можуть відчувати себе «атакованими», що ускладнює спільну правозахисну діяльність. Напружені моменти на цьому етапі також включають занепокоєння членів асоціації з приводу зовнішньої публікації. Вони можуть відчувати себе ніяково через те, що публічно пов'язані з адвокатською кампанією і бояться наслідків для свого фонду (це може бути особливо актуально, якщо фонд має корпоративний характер, відноситься до певної сім'ї чи групи і/або якщо є інші потенційно конфліктуючі інтереси).

Адвокатські проекти не завжди піддаються звичайній оцінці проектів. Тим не менш, це важливо зробити з двох причин: по-перше, організації часто забувають святкувати і публікувати перемоги (якщо політичне середовище дозволяє це). Інша полягає в тому, що оцінка, документу-

Члени повинні представляти ваш інтерес, але вони не повинні залежати від вашого інтересу. Коли членство поглинає вас, тоді здатність впливати на зміни обмежена. Uber змінив індустрію таксі лише тому, що ця організація змогла привернути ширшу групу зацікавлених сторін, на відміну від асоціації таксі, які спиралися лише на списки водіїв. Нещодавня декларація Засідання круглого столу, на якому вирішувалися питання зі створення цінності для зацікавлених сторін, а не тільки для акціонерів, є ще одним сигналом. Чи занотовують цю інформацію благодійні мережі?

- Ендрю Чунілалл, Громадські фонди Канади

вання та спільне використання як успіхів, так і невдач мають вирішальне значення для безперервного навчання і цінного внеску в майбутні ініціативи. Інтенсивність ноу-хау і відносин, отриманих в ході цих проектів, є дуже цінним і стійким активом для благодійної мережі/асоціації.

6. Взаємодія з особами, які приймають рішення.

Рівень залучення залежатиме від питання і позиціонування благодійних асоціацій. Деякі зупиняються на «інформуванні»; інші прагнуть більш активного «лобіювання». Рішення про рівень залучення повинно бути прийнято керівним органом і його членами, адже деякі можуть не захотіти бути помітними і зайняти позицію, що протидіє уряду. У тих випадках, коли взаємодія з особами, які приймають рішення, є менш прямою, звіти можуть публікуватися у вигляді офіційних документів або направлятися безпосередньо в державні відомства. В інших випадках члени організації можуть бути готові зайняти більш активну позицію, і в цьому випадку можуть застосовуватися більш активні стратегії лобіювання.

Загальні проблеми.

Якими б важливими не були питання забезпечення довіри і легітимності для членів асоціацій, процес консультацій може бути тривалим і трудомістким. Досягнення консенсусу між багатьма учасниками і різними точками зору та ступенями готовності є критичними або навіть конфронтаційними. Кожна організація і контекст унікальні і повинні братися до уваги. Загалом, тільки керівництво і члени можуть визначити шлях вирішення проблеми, але балансування їхніх поглядів може бути важким. Однак, ці потенційні проблеми мають бути обговорені на початку процесу. Це допоможе у розробці стратегій щодо зниження ризиків і проблем, що можуть виникнути на цьому шляху.

6 <https://www.thoughtleadershiplab.com/Resources/WhatIsaThoughtLeader>

7 www.linkedin.com/learning/becoming-a-thought-leader?trk=insiders_30141_learning Ready to be a Thought Leader?

8 www.nonprofitmarketingguide.com/resources/on-demandwebinar-tl2017/

Ідейне лідерство.

Ідейне лідерство не є новою концепцією у філантропії. Благодійники та створені ними установи вже багато років висувують нові ідеї, розглядають різні сфери, від навколишнього середовища до освіти і охорони здоров'я. Таким чином, цілком природно, що благодійні мережі будуть робити те ж саме, оскільки вони знаходяться у самому центрі інформації та практики. Таким способом організації можуть передати своє бачення, цінності та ідентифікацію.

Проте в деяких колах виникає напруженість між членами і особами, що обслуговують сектор. У мережах і асоціаціях члени часто є ключовими фігурами, які визначають порядок денний і напрямок діяльності організації. Відповідно, орієнтація щодо обслуговування розглядається в якості основної мети організації. У цьому і полягає початок дебатів «служи членам або служи сектору», які лежать в основі проблеми ідейного лідерства.

Що таке ідейне лідерство?⁶⁷

На Форумі арабських фондів ми шукаємо способи обговорити проблеми, з якими стикається наш сектор, але ми пам'ятаємо про контекст, у якому ми проводимо ці обговорення. Створення простору для скликання та вирішення нагальних питань дозволяє колективу менше турбуватися про те, що його сприймуть як інакомислячий або як самотній голос, а також про єдність щодо проблем і рекомендованих підходів до змін.

-Найла Фаруки, Форум арабських фондів

Відповідно до Посібника по некомерційному маркетингу, ідейне лідерство – це обмін знаннями та досвідом для створення репутації, авторитетного джерела або ресурсу. Для некомерційних організацій це стратегічна програма, мета якої – стати лідером бренду у справі, послугі та експертизі⁸. У посібнику визначені три типи лідерства:

1. **Проникливий експерт** ділиться баченням і надихає на концепції «що якщо» та «чому ні».
2. **Експерт з реального світу** ділиться практичними підходами та отримує інформацію на основі великого досвіду.
3. **Експерт зі звітності** постійно прислухається до товариства, збирає інформацію про те, що відбувається і повідомляє про це більш широкій громадськості.

На сьогодні найбільш успішними гравцями в області інфраструктури є ідейні лідери, які передбачають і активно будують спільне майбутнє для благодійного сектору.

Марія Черток, Фонд благодійної допомоги Росії

Благодійна асоціація може взяти на себе одну або кілька з цих керівних ролей в ході своєї роботи, в залежності від теми, мети і термінів.

Ідейне лідерство не про те, щоб про нього знали; йдеться про те, щоб бути відомим завдяки зробленим змінам.

- Thought Leadership Lab

За словами Деніз Броссо, засновника Thought Leadership Lab і автора праць на цю тему, всі форми ідейного лідерства повинні прагнути:

- **розроблення чіткого сценарію**, бачення майбутнього, яке організація має намір реалізувати;
- **систематизування уроків**, якими легко поділитися;
- **створити сферу впливу**, поділившись із зацікавленими сторонами баченням «що, якщо» у багатьох різних контекстах. Використовувати цей досвід і ідеї інших, щоб зробити його більш інклюзивним;
- **активувати** адвокатів: громадських діячів, представників сектору, аналітиків, журналістів, дослідницькі групи або національних партнерів, які здатні пропагувати ідеї для ширшої аудиторії, пояснюючи, що корисного вони можуть для себе пізнати;
- **бути видимим** і зв'язуватися з тими, хто може спиратися на ідеї, поширювати бачення, дії і досягнення за допомогою різних засобів, щоб охопити якомога ширшу аудиторію, підвищити довіру, стратегічну видимість і репутацію та домогтися визнання в якості лідера суспільної думки.

Ідейне лідерство для своєї підтримки вимагає добре спланованих і скоординованих комунікацій. Повідомлення повинні бути чіткими, має бути визначена цільова аудиторія для впливу (однорідні, клієнти, політики, засоби масової інформації, донори), формат (письмовий, усний, обидва) і канали, завдяки яким повідомлення будуть доставлені⁹.

Пріоритети, схеми та ресурси

Усі некомерційні організації закликають до змін у системі, поведінці, політиці або послугах, незалежно від того, роблять вони це явно чи ні. Ідейне лідерство допомагає ор-

Приклади

Ідейне лідерство серед благодійних мереж:

- WINGS, DAFNE та Схема 4C є хорошими прикладами «експерта з реального світу» щодо підтримки благодійності. Спільно створена членами, структура кодифікує знання про функції ІБО і пропонує практичне керівництво.
- Synergos Bridging Leadership є ще одним прикладом. Будучи «проникливим експертом», засновник Пеггі Дулані почала свою подорож, розповівши «що, якщо» про те, як внутрішня робота може допомогти забезпечити більший соціальний вплив у своїй роботі «Підходячи до серця матерії». Інші вчення і досвід всередині мережі Synergos в кінцевому підсумку призвели до спільного вироблення і постійного розвитку підходу Bridging Leadership, що служить основою роботи в Глобальному центрі благодійництва, а також з клієнтами, яких вони консультують.
- Громадська фундація Канади Vital Signs є прекрасним прикладом моделі інтелектуального лідерства «експерта зі звітності», що використовує активний інструмент збору даних та звітності для підвищення обізнаності про різні аспекти добробуту громад по всій Канаді.

організаціям побачити бажане майбутнє, стати більш наполегливими щодо досягнення їхньої мети і використовувати цю наполегливість для мобілізації дій. Вони не завжди мають бути критичними і висловлювати, що не так. Дуже часто організації можуть висувати ідеї і бачення того, що можливо. З огляду на посилення громадського тиску на філантропію, іноді лідерство суспільної думки полягає в тому, щоб зайняти більш критичну позицію.

Як офіційні, так і неформальні дослідження серед членів благодійних асоціацій показують, що члени організації часто покладають великі надії на те, що організація візьме на себе роль ідейного лідера, але при цьому виникає ряд проблем і протиріч.

Пріоритети: члени прагнутимуть ідейного лідерства (яке нерідко служить сектору, допомагає створювати колективний вплив), але таке прагнення не має бути за рахунок вигод для окремих членів.

У цьому випадку роль «проникливого експерта» повинна бути збалансована з більш практичними ролями ідейного лідера (реального світу, звітності). Створення практичних посібників і навчання для управління фондом і публікація

⁹ <https://nonprofitmarketingguide.com/freemembers/080217thoughtleadership.pdf>

Ідейне лідерство підтримує усю екосистему благодійності, воно є найважливішим елементом громадянського суспільства. Таке лідерство не тільки обслуговує, а й стимулює. Звичайно, ІБО існують для обслуговування своїх членів або клієнтів і вони не повинні відмовлятися від цієї ролі. Але, наслідуючи підхід ідейного лідерства, ІБО мають постійно коригувати баланс між послугами та впливом.

- Бенджамін Белледжі, WINGS

звітів про нові форми благодійності (інструменти, методи і підходи) є формами більш практичної роботи лідерства.

Наприклад, у тих випадках, коли інституційні форми пожертв менш розвинені, створення моделей для забезпечених фондів, коштів зібраних громадою, проведення круглих столів і донорських турнірів, соціальні ініціативи та інвестиції можуть змінити правила гри і збільшити обсяг благодійності. Усі ці приклади вважаються ідейним лідерством і є цінними як для сектора, так і для членів асоціації або мережі.

Формулювання: як благодійні асоціації знаходять баланс між тим, що потрібно сказати, і тим, щоб члени відчували себе комфортно під час висловлення своєї думки? Це є джерелом напруги. За словами автора Деніз Броссо, іс-

Професійні поради з ідейного лідерства:

Ендрю з Фонду Спільноти Канади вважає, що асоціації та мережі благодійних організацій можуть стати занадто ізольованими, нездатними чути інших, а відтак, вони можуть досліджувати нові способи мислення і дії. Він стверджує, що організації повинні також більш критично ставитися до сектору і його статусу-кво. Він вважає, що благодійництво може стверджуватись тільки в тому випадку, якщо воно буде піддавати сумніву свою діяльність, припущення і реалії.

нують негативні і позитивні підходи до формування бачення ідейного лідерства. Ці підходи можуть базуватися на **негативному погляді** (що не так, що не працює, що саботує успіх, що ставить під загрозу продуктивність, що шкодить) або на **позитивному погляді** (що правильно, що працює, що спонукає до успіху, що підтримує продуктивність, що допомагає).

Негативне формулювання може служити поштовхом до пояснення, чому щось має змінитися, але воно також може сприйматися критично деякими членами. Відкрита дискусія про вирішення проблеми повинна проводитися з персоналом, радою директорів та членами.

Ресурси: хоча очікування того, що асоціації будуть лідерами часто високі, вартість цих зусиль, як правило, сильно недооцінюється. Є дві загальні проблеми. Одна з них — відсутність досвіду в стратегічних комунікаціях (люди, навички, знання, інструменти), а інша — фінанси для покриття витрат на цю роботу. Найчастіше робота коштує більше, ніж дохід від членських внесків, тому вона вимагає додаткового фінансування (від додаткового членства і/або грантів). Залучення цього додаткового фінансування вимагає часу, а також звітності перед спонсорами. Це може бути досить відволікаючим для асоціації, яка, ймовірно, вже стикається з браком фінансових ресурсів.

Інший сценарій полягає в тому, що фінансується «продукт» ідейного лідерства (дослідження, звіт тощо), але таке лідерство не має необхідної стратегічної комунікаційної підтримки для реалізації цього продукту. Така ситуація відома як «невдача старту». Члени, спонсори та керівники організацій повинні на практиці вивчити, що необхідно зробити асоціаціям, щоб взяти на себе цю роль.

Забезпечення благодійних мереж дослідженнями, даними і знаннями допомагає створити підґрунтя для змін та інновацій серед своїх членів, а також створює основу для сформулювання скоординованої і цілісної роботи цих членів.

-Еріка Санчез Саиз, GIFE

Розділ 3

Мобілізація КОЛЕКТИВНОГО ВПЛИВУ



Мобілізація КОЛЕКТИВНОГО ВПЛИВУ

Резюме

Колективний вплив – це спосіб мислення, який надає велику цінність усьому, а не сумі частин. У цьому розділі обговорюється, як асоціації можуть використовувати підходи колективного впливу, яким чином вони підтримують створення більшої цінності і стають впливовішими. Він починається з важливості дизайну і трансформації екосистеми підтримки філантропії. Розділ також детально розглядає підходи до співпраці, що посилюють вплив у секторі на двох рівнях: розвиток зв'язків усередині мереж (між основними членами і зацікавленими сторонами) та посилення колективного впливу серед інших організацій (на рівні екосистеми, з однодумцями). Ця сторінка містить короткий виклад тем і порад по створенню колективного впливу в благодійних мережах і між ними.

Візьміть до уваги: проектування та складання плану

Остерігайтеся спокуси бути замкнутим самі в собі. У зв'язку з високими вимогами, браком персоналу і ресурсів, не треба застрягати в своєму власному світі. Регулярно робіть паузу, щоб побачити, що відбувається у секторі. Це можна буде зробити шляхом проектування чи складання плану.

Це можуть бути ресурсомістки або більш прості заходи. Зібравши разом групи організацій для обговорення та обміну думками, в поєднанні з веденням деяких простих досліджень і дискусій, часто можна дізнатися про головні віяння в секторі.

Культивування зв'язку

Створення зв'язку, узгодженості та синхронізація дій є трьома основними функціями мереж. Хоча вони не є лінійними самі по собі, елемент зв'язку є сполучною ланкою, що об'єднує членів та сприяє почуттю приналежності до спільності. Зв'язок, узгодженість та синхронізація є важливими для підтримки членів і роботи організації в цілому.

Створення менших підгруп (груп за інтересами, робочих груп) є дуже ефективним способом зміцнення всієї мережі, але важливо впевнитись, щоб ці групи підтримували зв'язки одна з одною на регулярній основі, щоб уникнути занадто великої ізоляції.

Управління невеликими групами – величезне завдання для мереж. Необхідно мати ясність щодо мети (зміст/мета), структури (дати початку/закінчення, способи роботи) і ролей/обов'язків (під керівництвом члена, під керівництвом секретаріату тощо).

Сприяння колективному впливу

Остерігайтесь “пузирів” у підтримці філантропії: заплануйте регулярні сеанси обговорень з колегами та однодумцями в секторі для обговорення того, над чим ви працюєте та можливості для подальшої співпраці.

Існує три рівні, на яких ІБО можуть взаємодіяти одна з одною: базовий (для поліпшення комунікації і зв'язку), помірний (співпраця над конкретними ініціативами) та складний (спільне використання та узгодження в межах унікальних цілей, робота в структурованому середовищі).

Платформи колективного фінансування розширюються за сприяння опорних організацій з надання підтримки (ще один термін для організацій підтримки інфраструктури для конкретної ініціативи колективного впливу). Адаптивність, орієнтованість на результати і впливовість є якостями, які роблять ці ініціативи успішними.

Візьміть до уваги: проектування та складання плану

Коли Роберт Патнем опублікував книгу «Боулінг на самоті», він підкреслив критичну роль соціального капіталу (довіри, терпимості і корисності) в суспільстві і зазначив зростаючу кількість осіб (в західному суспільстві), які знаходяться в «одній чаші».

Спокуса для благодійних мереж працювати самотійно може бути досить значною. Проте, за іронією долі, сприяння співробітництву і колективному впливу між їхніми членами або спільнотами лежить в основі їхнього організаційного духу. Їх сформовано для того, щоб сприяти встановленню зв'язків осмисленим чином, від обміну базовою інформацією до підтримки ініціатив колективного фінансування.

Професійні поради щодо створення ефективних мереж:

Чотири принципи ефективних мереж (від Вей-Скіллерна)

1. Зосередьтеся на місії, яка стоїть перед організацією. Ефективні мережеві лідери створюють стратегії, що просувають місію, навіть якщо вони не приносять прямої вигоди їхній організації.
2. Побудуйте партнерські відносини, засновані на довірі, а не на контролі. Лідери залежать від загальних цінностей і довіри, а не від вертикалі контролю і систем підзвітності.
3. Просувайте інших, а не себе. Мережеві лідери демонструють сильне почуття скромності, перш за все, розділяючи кредит довіри і вищезгадані можливості для інституційного зростання і побудови бренду.
4. Побудуйте сузір'я, а не самотню зірку. Лідери, які каталізують успішні мережі, визнають свої слабкості так само легко, як і свої сильні сторони. Мета полягає в тому, щоб створити більшу систему, необхідну для виконання місії, а не стати «лідером ринку».

Необхідний колективний менталітет такий, що цінує ціле більше, ніж просто суму його частин.

Дуже корисним першим кроком в прийнятті цього мислення є розуміння сектора і його дійових осіб, в якому працює мережа/асоціація філантропії. Це корисно як для організацій, так і для спонсорів. Маючи ширше уявлення про те, що вже відбувається у секторі, можна уникнути потенційного дублювання.

Проектування та складання плану — терміни, які є взаємодоповнюючими. Вони використовуються для кращого розуміння того, що відбувається у певному секторі, хто що робить, де, як і з ким. Хоча це правда, що вони мають одну спільну мету, проте є дві важливі відмінності.

Однією з них є мета цих досліджень: проектування вживається для надання чітких уявлень про тенденції, потреби, проблеми та недоліки у секторів. Складання плану дає уявлення про суб'єктів в екосистемі, яку роль вони відіграють, як вони пов'язані один з одним і які види діяльності або послуги вони надають. Ці доповнюючі елементи є цінним внеском в обговорення на рівні персоналу та ради директорів організацій на будь-якій стадії організаційного розвитку.

Друга — це обсяг досліджень. Одним з рівнів аналізу є загальний сектор благодійності, тенденції, потреби і ролі дійових осіб. Інший рівень аналізу — це сама екосистема підтримки філантропії; становище і тенденції організацій, що підтримують благодійність (не тільки мереж). Вони часто включають громадянське суспільство, соціальне підприємництво та інші сфери. Див. Додаток 1 для докладного пояснення обсягу, мети, методів і підходів.

Проектування

Сканування сектору та проектування дозволяє організаціям зрозуміти, що відбувається в установах, які належать до одного сектору (чи то донори або організації з підтримки благодійності), а також вивчати вплив інших секторів і навіть широкої громадськості на роботу організацій. Таким є всебічний аналіз.

Організації часто докладають значних зусиль, щоб зібрати інформацію про стан інституційної та індивідуальної благодійності, а також про тенденції та проблеми, що впливають на сектор. Проте дослідження на глобальному рівні та рівні окремої країни досить часто відбуваються на замовлення організацій чи спонсорів. Такі замовлення можуть виконувати певні академічні партнери. Огляд глобальних досліджень — це гарне місце для старту, оскільки вони також надають інформацію про організації, що виконують і фінансують цей вид роботи. Ці дослідження присвячені донорам і потоку грошей — як, де, що, чому, коли. Вони не повинні проводитися щорічно, але корисно їх експлуатувати через регулярні проміжки часу для порівняння прогресу чи регресу. Партнерство з академічною установою і обмін результатами і знаннями є стратегічно цінним для позиціонування організації. Детальніше про цю тему див. у секції Ідейне лідерство.

Проектування екосистеми філантропії також широко використовуються, хоча основна увага приділяється самим організаціям підтримки. Прикладів такого типу досліджень менше, оскільки вони все ще досить нові. Також багато екосистем підтримки недостатньо розвинені, щоб

Приклад

Прикладом складання плану екосистеми є екосистема соціального підприємництва Ашоки в Туреччині. Хоча це корисно для розуміння різних типів організацій, що сприяють підтримці сектору соціального підприємництва в Туреччині і їх взаємин один з одним, така структура не орієнтована на підтримку організацій як таких. Більш глибокий аналіз діяльності організацій, основною метою яких є підтримка, швидше за все, розкриє набагато простішу структуру.



Адаптовано з WINGS Unlocking philanthropy's potential guide

підтвердити отримані дані. У випадку, якщо екосистема підтримки благодійності кардинально змінилася, таке дослідження може бути корисним для кращого розуміння тенденцій, проблем і потреб зацікавлених сторін. Це допоможе визначити нові ролі і партнерства між організаціями, що обслуговують філантропію. Одне з таких досліджень про Європейську благодійність та Інфраструктуру суспільного впливу було надруковано в 2019 році.

Складання плану

Незважаючи на те, що розуміння сфери доброчинності має вирішальне значення, також важливо мати чітке уявлення та скласти план про діяльність основних акторів в цьому секторі. План використовується для вивчення того, який учасник або організація робить що, як і в якій мірі інтенсивно. Йдеться про об'єднання різних організацій і учасників, які займаються філантропією або підтримкою благодійності.

Індія є прикладом: хоча, можливо, в цій країні не існує офіційної асоціації донорів, аналогічної асоціаціям в інших регіонах, в екосистемі існує безліч організацій, що проводять дослідження, консультації та надають інші послуги широкому колу зацікавлених сторін. Навіть там, де є розвинена інфраструктура, виникають проблеми. Може бути важко побачити ліс за деревами. Відмінність однієї

інфраструктурної організації від іншої не завжди помітна. Складність може легко призвести до перевантажень, що ускладнює потенційним донорам виявлення найбільш важливих організацій і в тих випадках, коли фінансування є дуже актуальним і необхідним.

У місцях, де системи підтримки інфраструктури менш організовані, ймовірно, не буде так багато ІБО і, можливо, існуватиме менше відмінностей між ними. Таким чином, межа між благодійними організаціями та ІБО розмита. Не вистачає екосистеми підтримки в цілому в організаціях, що обслуговують конкретні типи орга-

Професійна порада з побудови відносин:

Мережі та асоціації можуть витратити багато часу і сил на розвиток відносин між членами. Оцінка того, як це відбувається, є надзвичайно корисною для визначення моментів, над якими зараз працюють, або внесення коректив. Visible Network Labs є прикладом інструменту, який допомагає мережам легко збирати і відтворювати цю інформацію.

Професійні поради з налаштування груп за інтересами:

1. Мета: яка основна ціль? Залучити членів для досягнення мети, запропонованої асоціацією, або з іншим задумом чи інтересом?

2. Структура: Хто буде частиною групи і який процес прийняття в членство і припинення співпраці? Які основні правила? Який термін? Це діяльність пов'язана лише з проектом або довгострокова?

3. Ролі та обов'язки. Хто буде відповідальним за проведення нарад в організації (дата і технічні питання), розробку порядків денних, обміні і складанні документів?

нізацій або окремих осіб, теми або географічні області. Оскільки ці екосистеми менш чітко і формально структуровані, про них також менше публікацій. Простої вправи і роздумів з декількома колегами і деякими базовими дослідженнями може бути достатньо, щоб зрозуміти, хто ще працює в тому ж просторі.

Стимулювання зв'язку в мережах

Створення значущих зв'язків між членами є суттю існування багатьох філантропічних мереж і асоціацій, хоча не всі роблять це навмисно.

У той час як деякі філантропічні організації і асоціації можуть бути добре знайомі з роботою мереж¹, інші організації, можливо, гірше ознайомилися з широким обсягом інформації про мережі. Їм може бракувати розуміння методів співпраці з асоціаціями, метою яких є «навмисне з'єднання системи з різними учасниками, які довіряють один одному і розділяють спільні цінності, такі як щедрість і відкритість в обміні знаннями. Асоціації можуть згуртувати окремих людей і установи, надаючи доступ до знань, навичок і підтримки, необхідних для просування сектору вперед»².

Оскільки багато благодійних мереж мають централізовану структуру, секретаріати служать центрами, що керують членами, які працюють на периферії. Як вказує наведена вище цитата Ради з некомерційних організацій США, це має багато переваг, але підтримка всіх комунікацій і дій між членами може чинити тиск на основну команду. Це

також вимагає від основної команди бути згуртованими однодумцями та бути більш наполегливими щодо об'єднання. Без таких зусиль зв'язки можуть ослабнути. У документі, опублікованому Радою, узагальнюється питання щодо безлічі ресурсів зі створення мереж.

Функції та практичні підходи

За словами Кертіса Огдена з IISC³⁴, мережі повинні виконувати три основні функції, які не є лінійними, але часто розвиваються в такому порядку, щоб заохочувати зв'язки між членами.

Зв'язок: побудова на взаємній приязні і довірі для обміну або з метою створення нових знань, розвитку розуміння поточного стану і систем; це сама сутність мережі, що не обхідна для міцної основи, на якій можуть ґрунтуватися інші види діяльності та партнерства.

У мережі філантропії почуття приналежності і зв'язку часто виникає в місцях скликання, на заходах, тренінгах, обміні досвідом між однодумцями.

Вирівнювання: вирівнювання навколо поточного контексту, реальності і цілей; досягнення концептуальної відповідності; створення і просування спільних цінностей; досягнення згоди про стан справ, про те, як використовуються терміни і мова як для опису проблеми, так і для її вирішення.

Мережі часто розробляють структури, методи і питання щоб допомогти визначити і зрозуміти сектор благодійності, а також щоб створити загальну лінзу, через яку проблеми розглядаються, обговорюються і вирішуються.

Скоординовані (спільні) дії: участь в адвокації, спільних проектах, коаліціях і співробітництво.

Створення робочих груп/груп за інтересами, платформ для членів, щоб вони могли працювати разом або фінансувати конкретні проекти. Це звичайний спосіб для мереж сприяти скоординованим діям.

Важливо зрозуміти, наскільки значним є відчуття приналежності до членів. І коли воно втрачено, атмосфера співпраці також вироджується.

Філантропічні асоціації та мережі зазвичай проводять заходи щодо розвитку зв'язків і співпраці між членами досить часто у формі створення схожих або робочих груп. Це надзвичайно цінно, оскільки відомо, що високоефективні мережі мають дві характеристики: чимала кількість клас-

1 The Networked Nonprofit by Beth Kanter and Measuring the Networked Nonprofit by Beth Kanter <http://interactioninstitute.org/network-developmentthrough-convening/> <http://interactioninstitute.org/network-behaviors-toleverage-network-effects/> <https://newnetworkleader.org/>

2 <https://www.canr.msu.edu/resources/curtis-ogden-buildingcapacity-through-networks> and <https://www.councilofnonprofits.org/sites/default/files/documents/a-network-approach-to-capacity-building.pdf>

3 www.interactioninstitute.org/what-is-network-strategy/

4 www.interactioninstitute.org/network-development-throughconvening/

Форми зближення груп у благодійній мережі

Форма	Опис	Коли використовувати: базові характеристики, приклади
Робоча група або проектна група	Група збирається разом для досягнення певної спільної мети	Коли є конкретне завдання; наприклад, члени, які фінансують питання гендерної рівності, хотіли б створити документ зі стандартів надання грантів.
Спільнота практики	Група членів збирається разом, щоб вчитися і ділитися один з одним набутим досвідом	Коли немає конкретного завдання, але група бажає поділитися і набути досвіду в певній галузі. Діяльність робочої групи спонсорів WINGS, яку розпочато нещодавно, є прикладом.
Споріднена група/група за інтересами	Група учасників збирається разом для довгострокового співробітництва	Коли група членів повідомляє про необхідність спільної роботи протягом тривалого періоду часу. Наприклад, Тематична мережа Європейського фонду підтримки інвалідів (EFC). Ця група має свої власні плани і бюджет, її очолюють члени і підтримує Секретаріат EFC.

терів (складених з невеликих, тісно пов'язаних одна з одною груп) з незначними відстанями між ними (з'єднання між групами/членами в різних групах)⁵. Наприклад, вважається, що філантропічні мережі, які мають кілька кластерів, що знаходяться близько один до одного (не працюють в умовах повної ізоляції, обмінюються досвідом та інформацією), мають характеристики мережі з високою віддачею. Наталі Росс на Фондовій Раді припустила, що цей підхід дуже заохочується як практика, що зміцнює зв'язки і приналежність між членами і організацією.

Хоча існує кілька різних форм залучення членів, загальною методологією є підхід Товариство Практики⁶: «групи людей, які мають пристрасть до того, що вони роблять, вчать цьому краще за умови регулярної взаємодії». Хоча спільноти і створюються для довгострокової перспективи, однак немає часових рамок для їх існування. Чіткі призначення і терміни, поряд з іншими основними елементами, згаданими вище, повинні бути взяті до уваги для забезпечення плавного запуску, діяльності і закриття організації⁷.

Багато філантропічних мереж використовують цей підхід, але не у всіх є чіткі рекомендації щодо визначення та управління групами. Він забезпечує чітку передачу очікувань і функцій між членами, групою і секретаріатом мережі. Нижче представлено таблицю, що описує деякі поширені групові форми.

Сприяння колективному впливу

Здатність мережі створювати і підтримувати зв'язки, узгодженість і скоординовані дії серед своїх членів не завжди збігається з її можливістю робити те ж саме зі своїми колегами в екосистемі підтримки філантропії. Є кілька випадків, коли мережі працюють у спільному середовищі, але не пов'язані одна з одною. Проте вони можуть застосовувати ті ж принципи і практичні навички для розвитку зв'язків зі своїми членами за межами мереж для розвитку і підтримки взаємовідносин зі своїми колегами.

Конкуренція є необхідною і здоровою частиною будь-якого сектору. Вона служить каталізатором підвищення організаційної ефективності і масштабу. Однак її зворотна сторона може бути руйнівною для відносин, організацій і сектору, що залежить від якості співпраці. Конкуренція також впливає на досягнення результатів.

Контекст визначатиме терміни, форму і підхід до співпраці. Лідерство і управління також є критичними факторами, які визначають відкритість і здатність мережі працювати з іншими. Тому вкрай важливо, щоб лідерство і управління враховували цінність співпраці і колективні дії, а також втілювали особисті і технічні навички, що слугують прикладом для команд.

5 Greg Satell, the Synchronized Organization

6 <https://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/> and <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726716661040>

7 <https://ctb.ku.edu/en/increasing-participation-and-membership>



Адаптовано з United Way Australia

У статтях, опублікованих SSIR⁸ та іншими, розглядаються види мереж, що відрізняються від загальноприйнятих:

«Багато традиційних некомерційних організацій утворюють короткострокові партнерства зі схожими організаціями для виконання єдиної програми, обміну декількома ресурсами або для залучення коштів. Навпаки, мережеві некомерційні організації налагоджують довгострокові партнерські відносини з довіреними партнерами для вирішення своїх завдань на декількох рівнях. І, на відміну від традиційних некомерційних лідерів, які вважають свої організації центрами, а своїх партнерів сходами, мережеві некомерційні лідери сприймають свої організації як вузли в широкому сузір'ї, що обертається навколо спільних місій та цінностей».

Базовий, помірний та комплексний підходи

Звичайно, нічого з цього не є новим для некомерційного сектору; партнерські відносини тривалий час як настільки високо цінувалися, так і критикувалися⁹ у царині створення більшого впливу. Операційні моделі та структури різняться. Вони можуть бути такими ж базовими, як простий обмін інформацією, координація графіків і заходів, або більш складними ініціативами із загальною метою,

вимірюванням і узгодженням, якими протягом багатьох років займалися спонсори та некомерційні організації¹⁰.

Існують різні рівні, на яких благодійні мережі і асоціації можуть працювати одна з одною¹¹. Для організацій, що підтримують філантропію та бажають діяти разом, представлена модель може використовуватися окремими членами мереж і асоціацій.

Мету, яку поставив перед собою автор цього посібника, корисно розбити на три рівні.

Базовий — поліпшити зв'язок, щоб уникнути дублювання.

Помірний — співпраця на основі конкретних ініціатив.

Комплексний — три або більше організацій спільно використовують і узгоджують унікальні цілі, працюючи разом в структурованому середовищі.

Базовий рівень

• **Створіть простір для взаємодії:** заплануйте щоквартальні зустрічі для лідерів, щоб обговорити події, можливості і потреби; діліться планами стосовно майбутніх програм та заходів; залишайте канали зв'язку відкритими і створіть простір для розвитку товариських відносин, довіри і взаємної підтримки — подібно до «зв'язності», яку філантропічні асоціації прагнуть створити серед своїх членів.

• **Станьте учасником:** за необхідності шукайте членство в мережах, пов'язаних із заохоченням благодійництва. Підтримка зв'язку з колегами і обмін думками про те, як це — бути членом, дасть цінну інформацію.

• **Комунікаційні кампанії:** # LiftUpPhilanthropy¹² — це кампанія, яку розпочато WINGS спеціально для підвищення обізнаності про важливість фінансування інфраструктури. Це допомагає філантропії рости, якісно розвиватися та урізноманітнюватися. Взагалі, вона більша, ніж комунікаційна кампанія. Це слабо організований рух, що пропонує безліч способів, завдяки яким ІБО можуть підвищити обізнаність і цінність своєї роботи.

• **Забезпечуйте вигідну взаємодію:** наприклад, спільний брендинг деяких програм, які схожі за своєю природою, об'єднання основних заходів, надання знижок учасникам, які платять внески в більш ніж одну організацію, і, використовуючи бізнес-термінологію, крос-продаж подій, програми та послуги для членських груп.

8 www.ssir.org/articles/entry/the_networked_nonprofit (visual from <https://unitedway.com.au/learning/collective-impact-3>)

9 https://ssir.org/articles/entry/the_reality_underneath_the_buzz_of_partnerships

10 www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3774045/

11 <https://ctb.ku.edu/en/creating-and-maintainingpartnerships> and https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/promotion-strategies/start-a-coalition/main_useful_resources

12 https://drive.google.com/file/d/1Vw9wrfOn7AT9PHHUtd6XYIV4k_dBgn5/view

Помірний рівень

Спільні дії мають місце, коли організації працюють разом над певним проектом або ініціативою. Для благодійних асоціацій **Адвокаційні** ініціативи можуть стати чудовою нагодою для співпраці. Адвокація Благодійництва (DAFNE і EFC) є прикладом, оскільки ці організації сфокусовані на спільній меті щодо створення єдиного ринку благодійництва для Європи. Адвокаційні ініціативи можуть бути корисними інструментами для мереж, допомагаючи їхнім членам краще працювати разом.

Комплексний рівень

Ініціативи колективного впливу мають високу ступінь структурованості і спеціально призначені для об'єднання груп організацій з метою реалізації спільного порядку денного і стратегічного розвитку. За даними Foundation Strategy Group (FSG)¹³, ініціативи колективного впливу сильно відрізняються від співпраці в тому, що організації не обов'язково працюють разом над спільним проектом. Вони виконують свою власну роботу, але роблять це у відповідності одна з одною, обмінюючись загальними оцінками і повідомляючи про досягнутий прогрес, що допомагає відслідковувати колективний вплив групи організацій в конкретній галузі.

Хоча лінійного розвитку як такого не існує, ці ініціативи можуть з'явитися трохи пізніше в життєвому циклі організації, оскільки вони створені на основі знань, досвіду, зв'язності й узгодженості між членами в початкові роки (як описано в розділі про мережі).

У серії статей на цю тему Kainer і Kramer¹⁴ посилаються на різні способи визначення проблем в соціальному секторі та стверджують, що адаптивні проблеми вимагають колективних підходів впливу:

Фундаментальний – проблема може бути розглянута як обмежене рішення щодо певних дій, наприклад, будівництво нової школи, покупка або поширення більшої кількості інвалідних колясок, що вимагає «апаратного» підходу¹⁵.

Адаптивний – проблема може бути вирішена тільки за допомогою колективного рішення, наприклад, розв'язання проблеми доступу та якості освіти, безробіття серед молоді. Це вимагає «програмних» підходів.

13 https://ssir.org/articles/entry/understanding_the_value_of_backbone_organizations_in_collective_impact_2 https://ssir.org/articles/entry/understanding_the_value_of_backbone_organizations_in_collective_impact_3 https://ssir.org/articles/entry/understanding_the_value_of_backbone_organizations_in_collective_impact_4

14 https://ssir.org/articles/entry/collective_impact

15 <http://turkishpolicy.com/article/263/from-hardware-to-software-charity-to-strategy-a-roadmap-for-progressive-philanthropy-in-turkey-spring-2008>

Головні питання про спільну роботу

- Який відсоток активності і членства перебивають організації?
- Чи існують поточні або майбутні спільні цілі, які організація планує досягти?
- Що необхідно для досягнення цих цілей?
- Чи є ресурси між взаємодоповнюючими організаціями (з точки зору персоналу, ноу-хау, мереж тощо)? Чим кожен може посприяти?
- Чи може співробітництво призвести до більшого, ніж індивідуальні зусилля кожної організації?
- Які плюси і мінуси співпраці?
- Які ризики і альтернативні витрати у разі відмови від співпраці?
- Чи співпраця має бути обмеженою за часом, чи ні?
- Чи є відповідність між культурою та лідерством організації?

Професійні поради щодо впливу

П'ять характеристик ініціатив колективного впливу:

- Загальний порядок денний
- Загальна система вимірювань
- Взаємопідтримка діяльності
- Безперервна комунікація
- Магістральна підтримка організації

Чотири принципи колективного впливу:

- Залучити спільноту
- Авансовий власний капітал
- Розвивати культуру постійного удосконалення
- Використовувати наявні ресурси

На фундаментальному рівні мережі і асоціації вирішують конкретні проблеми з обладнанням. Наприклад, вони розробляють нові навчальні програми і ресурси для фахівців у цій галузі. Це область, в якій організації з підтримки благодійності активно співпрацюють і вважаються найбільш успішними (на їхню власну думку і думку їхніх членів і донорів).

Тим не менш, є також проблеми, що потрапляють в адаптивну сферу. Вони багатовимірні і вимагають співпраці між складною сіткою учасників з конкретними стратегіями і підходами для досягнення цілі. Прикладами є пропагандистські зусилля або висока мета «заохочення благодійності».

Часові межі проведення колективного впливу є важливим фактором. Імовірність успіху зростає, коли існує міцна база досвіду і позитивна репутація підтримуючих, які в очах членів і філантропічної спільноти заслуговують на довіру. Це забезпечує організації ризиковим капіталом (соціальним і фінансовим), необхідним для інвестування в роботу. Занадто ранній початок може створити проблеми і напруженість у відносинах з членами, перш ніж організація зможе ефективно їх вирішити (див. Розділ «Ідейне лідерство» про проблеми і протиріччя).

Іншим важливим фактором є наявність магістральної технічної підтримки, яка робить колективний вплив можливим, відповідно до Kainer і Kramer¹⁶:

«Очікування, що співпраця може відбуватися без допоміжної інфраструктури є однією з найбільш частих причин, чому її спіткає невдача. У кращих випадках ці магістральні організації втілюють принципи адаптивного лідерства: здатність фокусувати увагу людей і створювати відчуття терміновості, вміння чинити тиск на зацікавлені сторони, не пригнічуючи їх, вміння формулювати суть проблеми таким чином, щоб це давало можливість їх вирішувати, долаючи труднощі і беручи силу в посередництві зацікавлених сторін».

Згідно з цим описом, магістральні організації підтримки мають характеристики, дуже схожі на характеристики філантропічних мереж і асоціацій, та приділяють особливу увагу принципам адаптивного лідерства. Автори вказують безпосередньо на необхідність і цінність інфраструктурних організацій, як «магістральної підтримки». Вони також зазначають безліч проблем, пов'язаних з їхнім фінансуванням, схожі на ті, які детально викладені керівництвом WINGS «Розблокування потенціалу філантропії»¹⁷.

Використання опорних організацій підтримки може бути більш доцільним в екосистемах підтримки філантропії, адже велика кількість учасників працюють в різних точках континууму, що сприяє розвитку потенціалу (обсяг, стійкість і стратегічний підхід) філантропії.

¹⁶ https://ssir.org/articles/entry/understanding_the_value_of_backbone_organizations_in_collective_impact_1

¹⁷ <http://wings.issuelab.org/resources/30804/30804.pdf>

Приклади

Платформи колективного впливу

1. Філантропічна платформа SDG перетворюється в ініціативу колективного впливу, в якій WINGS є основною організацією підтримки.
2. Молодіжна коаліція Форуму арабських фондів і Мережа європейських фондів (NEF) виступають в якості основної організації підтримки низки колективних ініціатив (www.nef.org).
3. Ініціатива Прагнення освіти (її девіз «від коліски – до кар'єри»). Її схема – «Створення теорії дій» показує, як кожна організація робить внесок в ширшу систему загальних показників.
4. На більш глобальному рівні Паризька хартія також є прикладом ініціативи колективного впливу. Кожна країна витрачає свої власні зусилля на реалізацію, повідомляючи про загальні показники витрат.

Професійні поради організаціям з надання підтримки

Основні організації підтримки повинні відповідати таким основним якостям і ролям:

- Уявна; погоджувач порядків денних для просування політики і кінцевої мети.
- Спільна робота для побудови відносин.
- Орієнтована на результати; встановлює загальні методи вимірювання.
- Цілеспрямована, але адаптивна, відкрита для ідей, але конкретна щодо бажаних результатів.
- Харизматичний і впливовий комунікатор, формує суспільну волю і мобілізує фінансування.
- Скромна, слуга-лідер.

Висновки

На створення цього посібника автора надихнули практики з усього світу. На Ямайських пагорбах на висоті 3000 футів над рівнем моря було розроблене спільне бачення успіху і стійкості для мереж і асоціацій філантропії на наступне десятиліття. Їхні бачення коротко викладено нижче, вони слугують прекрасним завершенням цього посібника і закликають до дії для створення (або перебудови) організацій, які роблять важливу роботу по зміцненню ролі благочинних організацій в усьому світі.

Організації з надання підтримки з благодійності покликаються зіграти важливу і розширену роль в такий спосіб:

Створення більшого значення для членів мережі та галузі за допомогою:

- Розміщення учасників в центрі процесу перетворення/переосмислення, запитуючи їх, чого вони хочуть (за допомогою опитувань, фокус-груп, анкет) та на основі прозорості.
- Наявності дуже чіткої ціннісної пропозиції, привабливості та відповідальності до членів.
- Використання знань членів і забезпечення їхнього навчання.
- Проведення навчання з ключових тем, що стосуються організацій-спонсорів.
- Цифрової підтримки; використання технологій як частини дизайну послуг учасників.
- Того, щоб бути «платформою для додатків, а не самим додатком».
- Оцінки та поширення інформації про вплив асоціацій на сектор і суспільство.

Посилення впливу сектору благодійності шляхом:

- Різноманітності, інклюзивності і репрезентативності членів суспільства, що відбувається за рахунок різноманітності статі, раси, релігії, соціально-економічного походження, а також фондів і спонсорів різних типів і розмірів.
- Постійного діалогу і, за необхідності, сильної взаємодії з урядом.

Якщо ми отримуємо задоволення, надаючи людям послуги, створюючи цінність, вирішуючи проблеми, підтримуючи цінні зв'язки і виконуючи роботу, яка має значення, це підвищує ймовірність того, що наша робота є важливою.

Сет Годін, американський письменник

- Довгострокового бачення, дотримання балансу між службовцями і зберіганню актуальності для розвитку філантропії (лідерство суспільної думки).

Створення додаткових можливостей для колективного впливу шляхом:

- Проектування та складання плану для уникнення дублювання і використання сильних сторін кожного з цих підходів.
- Навмисного створення спільнот, а не силосів; розмов один з одним без «маркування».
- Розробки моделі членства, яка надає ресурси і співпрацює, а не тільки споживає.
- Взяття на себе координуючої ролі/ролі педагога і підвищення цінності шляхом поширення.
- Адаптації та підготовки до майбутнього та розгляд інфраструктури як підтримки всієї галузі, а не лише її окремих організацій.
- Створення вирівнювання в межах екосистеми; робота в більш взаємозалежній манері.
- Робота в стійкому секторі, а не тільки в стійкій організації.

Само собою зрозуміло, що у нас набагато більше бачення успіху і стійкості, ніж проблем і обмежень; і це енергія і ентузіазм, які змушують мережі рухатися в майбутнє. Проте наступне було також відзначено як необхідність для реалізації спільного бачення:

- Відданий і талановитий персонал.
- Демократичні системи членства та управління.

- Створення інститутів розвитку, що можуть постійно навчатися і рости.
- Фінансова стійкість і диверсифікований дохід (тобто платні послуги).
- Сила і баланс відносин з донорами, без страху негативно вплинути на стійкість.

Безліч мереж і асоціацій ще будуть продовжувати формуватися у різних частинах світу. Вони можуть із хвилюванням сприймати це твердження, і цей посібник може надихнути їх на створення організацій у майбутньому.

Інші, можливо, працювали в організаціях протягом 10, 20, 30 або навіть 70 років і можуть наблизитися або бути у процесі оновлення. Для них погляди однодумців і зміст цього посібника можуть надати необхідну підтримку на іноді скелястому шляху досягнення нових горизонтів.

Проте незалежно від стадії життєвого циклу організації – це, безумовно, часи змін для благодійних мереж і асоціацій. Як і у всіх переходах, саме здатність охоплювати і управляти процесом змін визначає успіх його реалізації. Як сказав Будда, «зміни ніколи не болять, тільки опір змінам є болісним».

Додаток С: Схема 4С

Показник	Опис	Приклади індикаторів
Ємність	Нарощування ресурсів	Можливий показник
1. Обсяг благодійності	Загальна вартість фінансових можливостей і ресурсів, пов'язаних з інвестиціями в суспільне благо чи використання приватних активів для суспільного блага. Це може варіюватися від експлуатаційних витрат фонду через соціальні інвестиції до отримання грантів і пожертв від приватних і корпоративних донорів.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кількість донорів. 2. Загальний об'єм внесків. 3. Середній розмір внеску.
2. Стійкість благодійності	Тривалість фінансових можливостей і схильність до забезпечення філантропічних інвестицій в більш довгостроковій перспективі, що забезпечується за рахунок використання різних видів ресурсів, пожертв або зобов'язань за регулярними пожертвами.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кількість індивідуальних донорів. 2. Кількість підприємств із пов'язаними фондами. 3. Кількість державних/приватних/благодійних партнерств.
3. Стратегія благодійності	Прихильність до досягнення певних результатів і впливу, а також цільове використання фінансових ресурсів.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кількість фондів з теорією змін. 2. Частка фондів, які розробляють стратегічний план з відповідними бюджетами. 3. Частка фондів, які складають звіти про оцінку.

Показник	Опис	Приклади індикаторів
Можливість	Навички у створенні, знання та експертиза	Можливі індикатори
4. Професіоналізм	Поведінка благодійних організацій і донорів відповідно до встановлених стандартів практики, починаючи від належного управління і закінчуючи оперативною поведінкою і ефективністю.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність кодексу хорошої практики для фондів 2. Доступність посібників з надання грантів 3. Частка фондів, які мають механізми зворотного зв'язку від своїх грантоотримувачів.
5. Знання благодійництва	Розуміння області філантропії та процесів, пов'язаних із здійсненням змін і адаптацією втручань до контексту і можливостей бенефіціарів та партнерів.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кількість опублікованих академічних статей про благодійність. 2. Кількість публікацій практичних оглядів філантропічної практики. 3. Кількість академічних курсів, що охоплюють філантропію.
6. Навички	Здатність застосовувати знання для виконання завдань, необхідних для досягнення цілей благодійності.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кількість фондів з кадровою політикою для підвищення кваліфікації персоналу. 2. Кількість доступних коротких курсів про те, як вплинути на соціальні зміни 3. Кількість оголошених вакансій в благодійності.

Показник	Опис	Приклади індикаторів
Зв'язки	Побудова стосунків	Можливі індикатори
7.Зв'язки	Процеси передачі узгоджених повідомлень внутрішньо (в рамках благодійного сектора) і зовнішньо (в сфері суспільного надбання) у зв'язку з цілями і практикою благодійності.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кількість інформаційних бюлетенів. 2. Кількість ковенцій. 3. Кількість вебінарів.
8.Співпраця	Процеси роботи з іншими зацікавленими сторонами для досягнення цілей благодійності, в тому числі в сфері благодійності та в інших секторах (державних і приватних).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кількість партнерств між фондами. 2. Кількість груп спорідненості. 3. Кількість партнерств між фондами та іншими типами організації.
9. Вплив	Здатність інформувати про політику і законодавство (особливо щодо сприятливих умов для благодійництва).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кількість журналістів, які пишуть про благодійництво. 2. Існування організованого благодійного лобі. 3. Існування парламентської групи (або еквіваленту), який зосереджується на філантропії.

Показник	Опис	Приклади індикаторів
Надійність	Побудова репутації, визнання та впливу	Можливі індикатори
10. Громадська підтримка та залучення	Проінформованість широкого загалу про стан благодійності (зокрема, щодо ризикового капіталу, апробації інноваційних підходів, вирішення проблем ринку та послуг державного сектора, а також охоплення людей і співтовариств, які інші не здатні охопити).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Частка населення в опитуваннях громадської думки, які визнають цінність філантропії. 2. Твердження фокус-груп про роль благодійності в суспільстві. 3. Статті в газетах про благодійність.
11. Підвищення обізнаності	Рівень свідомості і розуміння цінності і впливу благодійності, а також підходів і процесів.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кількість блогів про благодійність. 2. Кількість статей про благодійність. 3. Посилання на філантропію у парламентському середовищі.
12. Прозорість	Відкритість благодійного сектора для громадського контролю, зокрема, що стосується управління та фінансової звітності.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кількість відкритих рахунків практики окремими фондами. 2. Ступінь участі громадськості в справах фондів. 3. Наявність спостерігачів.

Додаток D: Різниця між дослідженням і узагальненням

Тип дослідження	Мета	Сфера: сектор благодійництва (фундатори)	Сфера: сектор підтримки філантропії (організації підтримки)	Методи/підходи
<p>Оглядове дослідження, що вивчає в цілому сектор і тенденції</p>	<p>Визначення/ перегляд стратегічного напрямку.</p> <p>Відкриття нових знань і проблем, що виникають.</p> <p>Практика інформування про діяльність власної організації та інших у секторі.</p> <p>Встановлення того, що вже робиться і де є недоліки.</p> <p>Отримання інформації, щоб уникнути дублювання.</p> <p>Стимулювання нових знань і перспектив.</p> <p>Збір інформації про тенденції індивідуальної та інституційної благодійності і про громадські практики благодійності.</p> <p>Розуміння відносин з іншими секторами.</p>	<p>Які ще актуальні проблеми стоять перед наявним та потенційним членством та/ або зацікавленими сторонами (політичні, економічні, правові, соціальні, технічні тощо)?</p> <p>Як організовується філантропія? Як і скільки жертвують люди (інституційні, індивідуальні пожертви)?</p> <p>Які основні напрямки фокусування, інвестицій, підходу?</p> <p>Які тенденції впливають на філантропію?</p> <p>Напрями прогресу? Фактори обмеження?</p> <p>Які потреби в підтримці визначені фінансувальниками/ донорами?</p> <p>Що потрібно для подальшого сприяння філантропії?</p>	<p>Як організовано послуги/ заходи з підтримки філантропії?</p> <p>Які існують типи організацій (членство, аналітичні центри, дослідницькі інститути тощо)?</p> <p>Які основні цільові напрямки та мета?</p> <p>Які тенденції впливають на підтримку філантропії? Напрями прогресу? Фактори обмеження?</p> <p>Які їхні схеми фінансування/види доходу?</p> <p>Хто їхні донори та які їхні погляди на сектор?</p> <p>Члени та їхні погляди?</p>	<p>Кабінетні дослідження (попередні дослідження, звіти).</p> <p>Інтерв'ю, опитування та фокус-групи з іншими суб'єктами в секторі (див. графічний приклад/типи, які можуть походити або використовуватися також у трансформаційних дослідженнях).</p> <p>Засідання круглого столу для виявлення та обговорення тенденцій.</p> <p>Розробка та проведення оригінальних досліджень (опитування громадської думки тощо) для кращого розуміння зв'язку між філантропією та суспільством/ громадянами.</p>

	Мета	Сфера: сектор благодійництва (фундатори)	Сфера: сектор підтримки філантропії (організації підтримки)	Методи/підходи
<p>Трансформаційне дослідження, що вивчає організації та зв'язки</p>	<p>Виявлення відомих/ невідомих організацій.</p> <p>Бачення сектора в цілому, візуалізуючи глибину/ рівень взаємозв'язку відносин між організаціями.</p> <p>Відкриття можливостей для узгодження, партнерства, співпраці та/або колективних дій.</p> <p>Інформація, яка може допомогти організаціям у вирішенні питання взяття на себе нових обов'язків та/або відмови від деяких.</p>	<p>Хто фінансує, що?</p> <p>Як вони пов'язані між собою (якщо взагалі пов'язані)?</p> <p>Де найсильніші та найслабші зв'язки?</p>	<p>Хто є в екосистемі, і яку роль вони відіграють?</p> <p>Хто з ким пов'язаний і як?</p> <p>Де є дублювання, а де унікальні можливості?</p> <p>Де є білі місця/недоліки в екосистемі?</p> <p>Наскільки міцні/слабкі зв'язки?</p> <p>Які закономірності виникають, про що це говорить, що потрібно зробити?</p> <p>Як пов'язані донори/члени?</p>	<p>Аналіз соціальних мереж.</p> <p>Кабінетне дослідження (пошук у профілях організацій).</p> <p>Інтерв'ю з метою ідентифікації учасників.</p> <p>Аналіз на основі діяльності; створення матриці заходів, цільових груп, щоб побачити дублювання/недоліки.</p> <p>Засідання круглого столу для обговорення результатів аналізу мережі (зв'язки, заходи).</p>

1. https://freedomhouse.org/sites/default/files/Feb2019_FH_FITW_2019_Report_ForWeb-compressed.pdf
 2. <https://www.civicus.org/documents/PeoplePowerUnderAttack.Report.27November.pdf>
 3. <https://carnegieendowment.org/2019/10/22/defendingcivic-space-is-international-community-stuck-pub-80110>
 4. WINGS The Global Landscape of Philanthropy, page 15
- Частина 1. Створення та передача цінності
5. Both graphics on page 10 and pro tip on page 41 are borrowed from Interaction Institute for Social Change
 6. <http://interactioninstitute.org/means-and-ends/>
 7. Adapted for this guide from https://www.huffpost.com/entry/member-surveys-10-tips-to-make-your-surveysmore-effective_b_9911734 and <https://www.naylor.com/associationadviser/know-members-better-surveys-guide/>
 8. <https://www.youtube.com/watch?v=fOTJwgAtI00>
 9. <https://courses.philanthropyu.org/courses>
 10. <https://www.dnlomnimedia.com/blog/nonprofittechnology-plan>
 11. <https://www.economist.com/leaders/2017/05/06/theworlds-most-valuable-resource-is-no-longer-oil-but-data>
 12. Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think Book by Kenneth Cukier and Viktor Mayer-Schönberger
 13. <https://socialinnovationexchange.org/our-work/programmes/knowledge-learning/horizon-scanning/rolephilanthropy-using-data-address-complex>
 14. Alliance issue on infrastructure
 15. <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/participation/promoting-interest/communication-plan/main>
 16. <https://www.betterevaluation.org/en/overall-evaluation-resources>
 17. www.betterevaluation.org/sites/default/files/Rainbow%20Framework%20-%20compact%20version.pdf
 18. http://leadershiplearning.org/system/files/LLC%20SNA%20Project%20Final%20Report_1.pdf case studies
 19. <https://vimeo.com/57497933> Network Analysis (SNA/ ONA) Methods for Assessment & Measurement
 20. Barry Knight, consultant, worked with WINGS and DAFNE on developing the 4Cs: <https://wings.issuelab.org/resource/using-the-4cs-evaluating-professional-supportto-philanthropy.html>
 21. www.wings.issuelab.org/resource/enabling-environmentfor-philanthropy-an-international-convening-of-wingsmeeting-proceedings-extended-version.html
 22. www.wings.issuelab.org/resource/impact-case-studiespromoting-an-enabling-environment-for-philanthropy-andcivil-society.html
 23. www.ctb.ku.edu/en/advocating-change
 24. <https://www.efc.be/about-the-efc/30-years-of-the-efc/>
 25. <https://drive.google.com/file/d/19-3DfjXjS91PNkww1XUEe7DVzI4yOikr/view>

26. <https://drive.google.com/file/d/197btWSh0hQ7I7MVDuaab-Ye-50zLtJB/view>
 27. <https://www.thoughtleadershiplab.com/Resources/WhatIsaThoughtLeader>
 28. www.linkedin.com/learning/becoming-a-thought-leader2?trk=insiders_30141_learning Ready to be a Thought Leader?
 29. www.nonprofitmarketingguide.com/resources/on-demandwebinar-tl2017/
 30. <https://nonprofitmarketingguide.com/freemembers/080217thoughtleadership.pdf>
 31. <https://www.alliancemagazine.org/wp-content/uploads/2019/03/Final-EPSII-Report-March-2019-Edited.pdf>
- Частина 3. Мобілізація колективного впливу
32. The Networked Nonprofit by Beth Kanter and Measuring the Networked Nonprofit by Beth Kanter <http://interactioninstitute.org/network-developmentthrough-convening/> <http://interactioninstitute.org/network-behaviors-toleverage-network-effects/> <https://newnetworkleader.org/>
 33. <https://www.canr.msu.edu/resources/curtis-ogden-buildingcapacity-through-networks> and <https://www.councilofnonprofits.org/sites/default/files/documents/a-network-approach-to-capacity-building.pdf>
 34. www.interactioninstitute.org/what-is-network-strategy/
 35. www.interactioninstitute.org/network-development-throughconvening/
 36. Greg Satell, the Synchronized Organization
 37. <https://wenger-trayner.com/introduction-to-communitiesof-practice/> and <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726716661040>
 38. <https://ctb.ku.edu/en/increasing-participation-andmembership>
 39. www.ssir.org/articles/entry/the_networked_nonprofit (visual from <https://unitedway.com.au/learning/collective-impact-3>)
 40. https://ssir.org/articles/entry/the_reality_underneath_the_buzz_of_partnerships
 41. www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3774045/
 42. <https://ctb.ku.edu/en/creating-and-maintainingpartnerships> and <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/promotion-strategies/start-a-coalition/main> useful resources
 43. https://drive.google.com/file/d/1Vw9wrfOn7AT9PHHUtNd6XYlV4k_dBgn5/view
 44. https://ssir.org/articles/entry/understanding_the_value_of_backbone_organizations_in_collective_impact_2 https://ssir.org/articles/entry/understanding_the_value_of_backbone_organizations_in_collective_impact_3 https://ssir.org/articles/entry/understanding_the_value_of_backbone_organizations_in_collective_impact_4
 45. https://ssir.org/articles/entry/collective_impact
 46. <http://turkishpolicy.com/article/263/from-hardware-to-software-charity-to-strategy-a-roadmap-for-progressivephilanthropy-in-turkey-spring-2008>
 47. https://ssir.org/articles/entry/understanding_the_value_of_backbone_organizations_in_collective_impact_1
 48. <http://wings.issuelab.org/resources/30804/30804.pdf>



WINGS Funders and Supporters



WINGS Knowledge Partner

Candid.