

# Масштабирование: как увеличить социальное воздействие (ИМРАСТ) НКО

по материалам блога Аарона Хёрста (Aaron Hurst) «Demystifying Scaling»  
// Stanford Social Innovation Review, 2012-2013  
[http://www.ssireview.org/blog/entry/demystifying\\_scaling\\_part\\_1](http://www.ssireview.org/blog/entry/demystifying_scaling_part_1)



*Evolution & Philanthropy*

*Недостаток ясности – основное препятствие на пути первого шага к достижению цели...*

*Чун и Дэн Хуэ, «Switch: How to Change Things When Change is Hard»*

## НКО

**Вопрос:** Как увеличить социальное воздействие (impact)?

**Мнение:** масштабирование = увеличение размеров НКО.

**Вывод:** доступно только для известных НКО с хорошим финансированием.

**Следствие:** отсутствие попыток масштабирования.

## ФОНДЫ (ИНВЕСТОРЫ)

**Вопрос 1:** Какие НКО могут осуществить масштабные изменения?

**Вопрос 2:** Какая поддержка поможет НКО достичь большего социального воздействия?

***Миф 1: Масштабирование – нечеткое понятие, существует множество способов его достижения.***

Факт: масштабирование скорее наука, чем искусство.

Всего 3 направления социального воздействия:

- лоббирование (advocacy);
- распространение знаний;
- увеличение объема услуг.

Всего 6 эффективных стратегий масштабирования социального воздействия (слайд 4).

***Миф 2: Масштабирование возможно только для НКО, все компетенции и функции которой – исключительны.***

Факт: НКО может экстраординарно выполнять только некоторые функции, а многие другие – просто хорошо.

НКО должны выбирать стратегию роста, соответствующую организационным возможностям.

***Миф 3: Масштабируемы только те НКО, которые запланировали это при создании.***

Факт: Многие НКО первоначально не планировали масштабирования своего социального воздействия, а стали двигаться в этом направлении уже в процессе деятельности.

## 6 основных стратегий масштабирования социального воздействия



### 3 ключевых направления социального воздействия:

- лоббирование;
- распространение знаний;
- увеличение объема услуг.

*Увеличение размера НКО не идентично масштабированию социального воздействия.*

*Выгодно используя свои ключевые компетенции и избрав наиболее подходящую стратегию масштабирования, НКО может достичь невероятного социального воздействия.*

**Вывод: масштабирование доступно для многих НКО.**

## Какие стратегии НКО успешны для масштабирования социального воздействия?



**Привлечение волонтеров (Service Enterprise):** НКО эффективно привлекает волонтеров к выполнению своей основной функциональной работы.



**Ориентация на технологии (Technology Driven):** НКО эффективно применяет технологии, снижая издержки на распространение информации и предоставление услуг, а также обеспечивая широкую поддержку со стороны частных доноров.



**Подготовка тренеров (Train-the-Trainer):** НКО успешно продвигает свою модель деятельности, которую перенимают другие НКО или сеть волонтеров, предоставляя аналогичные услуги в других сообществах.



**Лоббирование (Advocacy):** НКО воздействует на институциональные, социетальные и правительственные структуры, достигая изменения «правил игры».



**Тиражирование (Scaled Operations):** НКО тиражирует свою модель, открывая новые отделения и перераспределяя затраты на реализацию программ.



**Предпринимательская деятельность (Earned Income):** НКО получает доходы от своей деятельности, снижая зависимость от традиционных источников финансирования.



**Суть:** привлечение волонтеров к большинству направлений деятельности НКО.

**Направления социального воздействия:**

- ❖ **увеличение объема услуг;**
  - лоббирование;
  - распространение знаний.

**Преимущества для НКО:**

- значительное увеличение производительности;
- повышение качества и доступности программ;
- снижение затрат;
- эффективное вовлечение сообществ в решение проблемы.

**Для каких НКО?**

- деятельность требует значительных трудовых затрат;
- потребность в услугах высоко-профессиональных специалистов;
- ограниченные финансовые возможности.

**Необходимые компетенции НКО:** HR, маркетинг, управление.



<http://www.upwardlyglobal.org/>

**Пример:** содействие трудоустройству квалифицированных мигрантов на американском рынке труда через развитие их профессиональных навыков.

**Более 800 волонтеров** интегрированы в деятельность НКО:

- ✓ *Непосредственная реализация программ НКО;*
- ✓ *Участие в фандрайзинге и выполнении административной работы.*

**Факт:** Расходы, затрачиваемые UpGlo на организацию работы волонтеров, в 3 раза превышают стоимость выполненной ими работы.



**Суть:** эффективное использование технологий.

**Направления социального воздействия:**

- ❖ **распространение знаний;**
  - увеличение объема услуг для целевых групп.

## Преимущества для НКО:

- снижение затрат на распространение информации;
- повышение доступности информации;
- широкое вовлечение в программы;
- масштабная поддержка со стороны частных доноров.

## Для каких НКО?

- деятельность связана с распространением информации;
  - предоставление услуг не требует прямого контакта;
  - ограниченные финансовые возможности.
- Необходимые компетенции НКО:** маркетинг, технологии.

**Пример:** Участие в снижении проблемы бедности через предоставление микро-займов на базе международной сети микрофинансовых учреждений.

Возможность онлайн-перечисления суммы от 25\$ в любую точку мира.

- ✓ *Отсутствие контакта с целевыми группами;*
- ✓ *Наглядность: возможность увидеть непосредственный результат своих инвестиций.*

**Факт:** 640 000 «кредиторов» предоставляют более \$253 млн микро-кредитов.



<http://www.kiva.org/>



**Суть:** обучение методике деятельности НКО.

**Направления социального воздействия:**

- ❖ **увеличение объема услуг;**
- распространение знаний.

## Преимущества для НКО:

- повышение доступности услуг;
- рост числа благополучателей без увеличения штата сотрудников и открытия новых филиалов;
- отсутствие необходимости в создании и управлении крупной организацией.

## Для каких НКО?

- Возможность тиражирования практики оказания услуг;
- Наличие сети партнеров или возможность привлечения волонтеров.

**Необходимые компетенции НКО:** маркетинг, управление, HR.



<http://www.betzedeek.org/>

**Пример:** Небольшой штат оплачиваемых юристов НКО управляет 1800 юридическими поверенными и ассистентами адвокатов, которые предоставляют бесплатные юридические консультации (pro bono) в Лос-Анджелесе.

- ✓ *Привлечение волонтеров к созданию инструментария, позволяющего копировать практику Bet Tzedek (видео с практическими рекомендациями, разбор кейсов, обучающие семинары и пр.);*
- ✓ *Выпуск «Пособия по организации бесплатных юридических услуг».*

**Факт:** благодаря деятельности Bet Tzedek аналогичные услуги оказываются в более чем 30 других городах.





**Суть:** влияние на институциональные, социетальные и правительственные системы, которые имеют отношение к направлениям деятельности НКО.

## Направления социального воздействия:

- ❖ лоббирование;
- распространение знаний.

## Преимущества для НКО:

- Рост осведомленности о проблеме и способе ее решения;
- Увеличение поддержки программ на национальном / международном уровне.

## Для каких НКО?

- Возможность изменения среды, в которой действует НКО: увеличение бюджетного финансирования, изменение подхода к решению конкретной проблемы и пр.

**Необходимые компетенции НКО:** маркетинг, право.



<http://www.cityyear.org/>

**Пример:** City Year организует на базе школ годовые курсы для людей без определенных занятий, на практике обеспечивая принцип равного доступа и высокого стандарта на всех уровнях образования.

- ✓ *Значительная роль City Year в национальном движении за реформу системы образования;*
- ✓ *Содействие созданию основ федеральной программы AmeriCorps (вовлечение взрослых в оказание помощи другим на благо сообщества);*
- ✓ *Участие в создании организации «Voices for National Service».*

**Факт:** Содействие принятию закона Эдварда М. Кеннеди об обеспечении равного доступа и высоких стандартов на всех уровнях образования.



**Суть:** открытие новых отделений НКО.

**Направление социального воздействия:**

❖ Увеличение объема услуг.

**Преимущества для НКО:**

- снижение затрат на посредников;
- уменьшение издержек при реализации программы за счет большего объема предоставляемых услуг.

**Для каких НКО?**

- возможность запуска типовых, легко тиражируемых программ;
- наличие фиксированных статей расходов программ.

**Необходимые компетенции НКО:** HR, управление, планирование.



<http://ceoworks.org/>

**Пример:** Center for Employment Opportunities (CEO) – услуги комплексной службы занятости для людей с судимостью (тренинги трудовой мотивации, трудоустройство, включая временную оплачиваемую работу, сопровождение после трудоустройства).

- ✓ 15 лет деятельности в Нью-Йорке;
- ✓ разработка типовой программы;
- ✓ сложность предоставления услуг благополучателям в других регионах, контролируя программу из единого центра.

**Факт:** открытие многочисленных филиалов CEO в других частях страны.



**Суть:** расширение программ, предполагающих получение дохода (выполнение работ по госконтрактам, предоставление услуг, реализация товаров).

**Направление социального воздействия:**

❖ Увеличение объема услуг.

**Преимущества для НКО:**

- Обеспечение финансовой устойчивости: снижение зависимости от традиционных источников финансирования.

**Для каких НКО?**

- реализация товаров и оказание услуг - побочный продукт основной деятельности.

**Необходимые компетенции НКО:** обслуживание клиентов, финансы, HR, право, маркетинг, управление.

**Пример:** На платформе DonorsChoose учителя государственных школ размещают онлайн-заявки (что им необходимо для реализации школьного проекта), а «доноры» выбирают и поддерживают понравившиеся проекты.

- ✓ *Устойчивость бизнес-модели: донору предлагают направить 18% суммы пожертвования на техподдержку платформы и инфраструктуры НКО (90% доноров перечисляют);*
- ✓ *Наглядность: донор понимает, какой конкретно проект и какого учителя он спонсирует;*
- ✓ *Прозрачность: донор точно знает, какая доля его пожертвования идет на программу, а какая – на операционные расходы НКО.*

**Факт:** профинансировано 182 013 проектов учителей, 54 863 школы, собрано более \$233 млн.



<http://www.donorschoose.org/>

- !Как помочь НКО обеспечить масштабирование социального воздействия?
- !На какие компетенции НКО делать ставку?
- !Какая стратегия масштабирования имеет смысл и в какой момент времени?

### 8 практических советов для инвестора:

1. Предлагайте долгосрочные, многолетние инвестиции и ставьте реалистичные сроки.
2. Обеспечьте общее управление и географически неограниченное финансирование (фонды, чьи программы имеют такие ограничения, препятствуют НКО достичь национального масштаба).
3. Помимо предоставления финансирования, укрепляйте потенциал НКО.
4. Поощряйте создание коалиций и сообществ (возможность собираться, делиться полученным опытом, лучшими практиками) – это способствует как продвижению целей грантодателей, так и грантополучателей, повышает эффективность программ и качество услуг.
5. Обеспечьте поддержку, позволяющую оказывать влияние на сети/сектор.
6. Развивайте сотрудничество с грантополучателями (находите общие задачи и интересы).
7. Поддерживайте различные слои филантропической экосистемы.
8. Разбирайтесь в том, чем занимается организация – прислушивайтесь, обращайтесь внимание на потребности НКО. Такой подстраховывающий режим обеспечивает автоматическую экспертизу и заинтересованность в успехе НКО.

Масштабирование – это не конечная цель НКО, а способ увеличения ее социального воздействия.

**Масштабирование – это реальный, измеряемый прогресс достижения миссии НКО, а не увеличение ее размера.**

Масштабировать социальное воздействие – значит донести услуги и идеи НКО до более широкого сообщества.

**Некоммерческий сектор чрезвычайно разнообразен – не может быть единственной идеальной модели или единственного способа масштабирования успеха.**

Многие НКО могут масштабировать свое социальное воздействие, не увеличивая количество оказываемых услуг, штат сотрудников или объем финансирования.

**Хотя в конечном счете НКО ответственна за оказываемое социальное воздействие и стратегию масштабирования, инвесторы также играют важную роль. Фонды, грамотно поддерживающие и выстраивающие отношения со своими грантополучателями, достигают большего социального воздействия грантовых программ.**