

**МАРА
ФЕСТ**

НЕДЕЛЯ
ПРОКАЧКИ
НКО



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ
**ФОНДА
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ**

Центр гражданского анализа и независимых исследований (Центр ГРАНИ)
в партнерстве с Межрегиональной общественной организацией «Общество развития
продуктивных инициатив»

«Марафест: неделя прокачки НКО»
Онлайн-форсайт «Будущее устойчивых команд»
22-23 октября 2020 года

Результаты работы. Итоговая сборка

Общее представление

Дорожная карта

Перечень форматов взаимодействия

Пермь – 2020

Оглавление

Особенности сессии	3
Программа сессии	3
Общая рамка сессии	3
Особенность сборки	4
Как «читать» карту сборки?	4
Тезисы первого дня сессии	5
Глобальные/локальные тренды	5
Тренды, как последствия пандемии	6
Образ будущего НКО	7
Вызовы настоящего и будущего. Мегатренды	7
Карта будущего	9
Рекомендации по дальнейшему развитию	10

Особенности сессии

Программа сессии

Сессия состоялась 22-23 октября 2020 года.

22 октября – открытый день наполнения знаниями к форсайту: онлайн лекции от экспертов, задающие актуальных контекст в разных тематических аспектах деятельности ранее устойчивых НКО и инициативных групп в социальной сфере, местном развитии и помощи «человеческому в человеке» и предлагающих взгляд на тренды, которые могут сказаться на будущем НКО и команд.

23 октября – онлайн практическая сессия по подготовке качественных изменений в развитии устойчивых команд по технологии Rapid Foresight.

Общая рамка сессии

Пандемическая реальность сделала рабочую среду НКО и активных групп ещё менее устойчивой и прозрачной. Кто-то не готов встречаться с командой или хочет остаться на удаленке, кто-то не знает, как организовать эффективное взаимодействие с коллегами, когда кто-то из них не в офисе или не может приходить на встречи. Мы видим как произошло выгорание ряда «ядерных команд» инициативных групп, в т.ч. и потому, что они лишились мощного источника положительных эмоций – непосредственной встречи со своими целевыми группами благополучателями.

С другой стороны значительная часть организаций и команд оказалась на передовой борьбы с COVID-19 и поиска решений проблем уязвимых граждан, вызванных пандемией. Фактически значительное число добровольцев и специалистов НКО на время стали добровольными социальными работниками (не являюсь при этом зачастую специалистами). НКО смогли быстро включиться в оказание помощи традиционным и новым для себя аудиториям за счет мобилизационного характера деятельности, высокой мотивированности и включенности сотрудников и волонтеров, особой гибкости, опоры на действующие проекты, храброе и почти безоглядное использование накопленного потенциала, ресурсов, связей, репутации.

Для помощи уязвимым группам некоммерческий сектор создавал партнерства (коалиции) и новые форматы кооперации. Участники кооперации действовали подчас независимо от содержания предыдущей деятельности, наличия свободных ресурсов или количества участников коопераций, поэтому обществу были предъявлены редкие до пандемического кризиса примеры, когда в коллективные действия по преодолению последствий пандемии оказались вовлечены совершенно разные участники, которые в иных условиях никогда бы не начали сотрудничать друг с другом, не создали бы партнерства. «Коронакризис» оказался не только общей бедой, но и поводом начать взаимодействовать друг с другом. Но сейчас мы видим, как постепенно истощается ресурсная база такой кооперации, иногда проявляется асимметричность кооперационных связей, которые подчас «кроились» по временным лекалам.

Сессия направлена на начало разговора о том, какое будущее может ожидать ранее устойчивые команды и организации, что будет влиять на их деятельность, как не растерять и/или повысить потенциал самоорганизации.

Первый день сессии направлен на контекст и понимание текущих трендов (социальных, политических, экономических, управленческих, отраслевых, экологических, иных), которые участники должны учитывать в развитии и построении карты будущего своих организаций, команд и коалиций.

А в целом, сессия направлена на поиск ответа на вопрос «Как сделать команду устойчивой и эффективно работающей в новом будущем?»

Особенность сборки

Данный документ представляет структурированное представление материалов онлайн-форсайта «Будущее устойчивых команд».

Материалы для НКО, ресурсных центров НКО, лидеров групп и заинтересованных лиц представлены в следующей логике:

- Некоммерческие организации и ресурсные центры имеют определённые барьеры в своем развитии;
- Проектные инициативы и дорожные карты, предложенные на форсайте, способны снять эти барьеры;
- И привести к тому будущему, которое участникам форсайта представляется наиболее желаемым.

Данный материал будет интересен для представителей органов исполнительной власти регионов России.

Как «читать» карту сборки?

Карта сборки представляет собой результат работы форсайта и является содержательно уникальной. Однако, есть ряд общих признаков такой карты и общие требования к ее «чтению».

Общие признаки:

- Все тренды объединены в три мегатренда по признакам мегатренда. Все мегатренды представлены на карте, но, возможно, в ходе работы группы часть из них не рассматривалась как имеющая существенное значение для данной предметной области.
- Возможности и угрозы на карте, с целью удобства восприятия, не разнесены по срокам возникновения. Однако, результирующие их действия представлены по срокам их возникновения.
- На карту вынесены проектные инициативы (в привязке к мегатренду).

Требования к чтению карты:

1. Сборку необходимо читать в печатном, не скрепленном, виде. Это связано с тем, что в силу ограничений формата А4, сама карта и ее описание физически находятся на

- разных страницах. Соответственно, рекомендуется положить рядом два распечатанных листа и читать пояснения, постоянно обращаясь к визуальному изображению карты.
2. Настоятельно рекомендуется до ознакомления с описанием карты, внимательно изучить ее визуальное изображение: понять состав трендов, включенных в мегатренд; держа в голове вызовы сегодняшнего дня, ознакомится с возможностями/угрозами по каждому мегатренду; ознакомиться и понять перечень инициатив, направленных на реализацию возможностей/нейтрализацию угроз данного мегатренда. Процесс повторить для каждого мегатренда.
 3. После прочтения карты и ее описания, внимательно изучить перечень проектных инициатив, представленных в рамках форсайт-сессии для поиска возможностей партнерства/развития идей проекта или, поиска тех проектов, которые не возникли в рамках сессии, но закрывают «белые пятна»¹ карты.
 4. Вернуться к визуальному изображению карты и подумать над ее «белыми пятнами». Возможно, именно в этих местах у вас появится новый проект, развивающий идеи или возникнет желание поучаствовать в реализации предложенных на форсайт-сессии проектов.

Тезисы первого дня сессии²

Глобальные/локальные тренды

Существующие глобальные тренды:

- Увеличение продолжительности жизни. Подавляющее большинство жителей Земли становятся стариками. Молодые поколения играют огромную роль в трендах, и в настоящее время поколение, рожденное в 1980-1995 году, задает вектора предпочтения для всех остальных поколений.
- Движение экономики, движение развития технологий и влияние такого движения на социум и культуру.
- Всё больше жители Земли становятся горожанами. И более того, на дальних горизонтах можно увидеть, что постепенно будут скорее не страны, а мегаагломерации городские. И понятно, что у городских жителей другие будут, в том числе, и культурные предпочтения, другие культурные традиции, нормы и ценности, чем у людей, которые проживают на селе.
- Отмечается замедление целого ряда процессов. В частности, замедляется глобальный рост населения, то есть все медленнее прибывает количество людей. Замедляется экономический рост. Мы видим это, в том числе, потому что у нас уменьшаются процентные ставки по депозитам, а в целом ряде стран они уже становятся отрицательными. Экономический рост достигается практически уже только через инновации.

¹ Под «белыми пятнами» мы понимаем те места карты, которые не были проработаны группой во время форсайт-сессии «Малые реки. Провинциальные города» в силу, например, нехватки времени или не достаточной экспертной проработки.

² Подробнее с выступлениями спикеров, обозначивших данные тренды можно ознакомиться ниже:

Татьяна Константинова, <https://www.facebook.com/grany.center/posts/449749385994129/>

Лилия Овчарова <https://www.facebook.com/grany.center/posts/449749385994129/>

Алла Платонова <https://www.facebook.com/grany.center/posts/449749385994129/>

Константин Сулимов <https://www.facebook.com/grany.center/posts/449749385994129/>

Ирина Шафранская https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=449749385994129&id=489697144410158

- Еще один тренд. Про бизнес. Рост компаний, ускорение технологических процессов, рост скорости вычислений, рост числа платформенных решений, цифровые двойники, виртуальная и дополненная реальность.
- Замена системных решений траекториями. Например, Life Long Learning (образование в течение всей жизни), вызовы VUCA-мира. Это меняет требования к навыкам людей. Люди текущего и будущего, это люди с устойчивой психикой, они очень креативные, они способны на каждую сложность, проблему находить много разных решений. У них низкий уровень тревожности, и эти люди скорее всего тяготеют к организациям с демократическими принципами управления.
- Растет значимость социальных связей (сетевой природ организаций). В зависимости от того, какую роль вы как организация занимаете в сети, эта роль очень сильно определяет вашу стратегию. НКО рекомендуется провести аудит связей организаций. Посмотреть на их силу и понять направленность в сторону развития слабых связей.
- Изменения рынка труда. Экономика сместилась в сферу услуг. Это, может рассматриваться как риск, т.к. последствия самоизоляции наиболее сильно ударили именно по этому сектору.
- Локальные тренды, для сферы НКО:
 - Расширение/сужение деятельности НКО. Некоторые НКО берут на себя все больше вопросов, которыми стоит заниматься. Некоторые, наоборот, сужают свою детальность до узкого сегмента.
 - Выход во власть. Если организации не будут идти, не будут разговаривать с властью, не будут рассказывать о том огромном объеме работы, который они ведут, власть так и не будет слышать о них и будет думать, что у нас общественные организации очень небольшим количеством проблем.
 - Развитие внутренних регуляторов как в самом секторе НКО в целом, так и внутри каждой организации. Прописанные правила – они тебе позволяют более эффективно работать и где-то даже более быстрее принимать решения.
 - Новые технологии тоже приходят в организации. Это системы бюджетирования, планирования, системы планирования операционной деятельности.
 - Слияние организаций под общие проекты. Создание благотворительных холдингов.
 - Растет умение видеть в государстве не противника в окопе, а солдата, который рядом.
 - Растет интерес со стороны общества, со стороны профессионалов к сектору НКО.

Тренды, как последствия пандемии

В ситуации текущего «Коронакризиса» глобальных новых трендов, по сути, нет. И нет этого, в первую очередь потому, что шок был совершенно экзогенный, то есть внешний. Он природный в некотором смысле, по крайней мере, сам коронавирус. И этот внешний экзогенный шок – это стандартно, собственно говоря, в социальных науках так это отрабатывается, внешние экзогенные шоки, перевариваются в рамках имеющейся структуры отношений. Первоначально любой шок обрабатывается это в рамках тех подходов, трендов, структур, авторитетов, механизмов, которые уже есть в социуме. Коронавирус, пришедший извне, что-то актуализировал, что-то ускорил, придал новую

динамику. Но по большому счету сам по себе он ничего нового принести не мог. Что же можно выделить?

Автономизация публичной сферы и публичности самой от «реальности». Публичная сфера все дальше и больше отрывается от реальности. И это говорит о трех проблемах. Первая – проблема с истинностью. Насколько истинно публичное высказывание? Проблема с доверием. С доверием не только к высказываниям, но и к тому, кто это говорит. Проблема с ответственностью. Потому что публичность все равно связана с каким-то действием в реальности или в самой публичности, а действие предполагает ответственность.

Образ будущего НКО

На форсайт-сессии сформулирован следующий образ будущего, который во многом определяет состав карты будущего и перечень проектных инициатив (в виде облака тэгов):

- Равный доступ к формированию публичной повестки у всех НКО.
- Постоянный приток новых специалистов в НКО.
- НКО – место, где работать и в деятельности которых участвовать здорово, почетно и престижно.
- В госструктурах должны работать люди, прошедшие школу НКО.
- НКО перестали воспринимать исключительно как волонтеров.
- За соцработу будут платить. Это позволит привлечь новых специалистов и повысить качество услуг.
- Будет доверительное отношение государства к НКО без деления на иностранных агентов и прочих.
- Ключевые решения в сфере социальной политики не могут приниматься без учета позиции и опыта НКО.
- Каждой новой НКО на конкурсной основе дается стартовый капитал, на ее основную деятельность.
- Ресурсные центры станут диспетчерами НКО, благополучателей, бизнеса и т.д., без функции "жилетки".
- Больше качественных событий и мероприятий.
- НКО должны быть привлекательным местом работы для высококвалифицированных специалистов.
- У каждой НКО есть устойчивая экономическая модель.

Вызовы настоящего и будущего. Мегатренды

По результатам анализа работы, нами были выделены два глобальных вызова настоящего, которые во многом определяют направления развития всех треков. Это следующие вызовы:

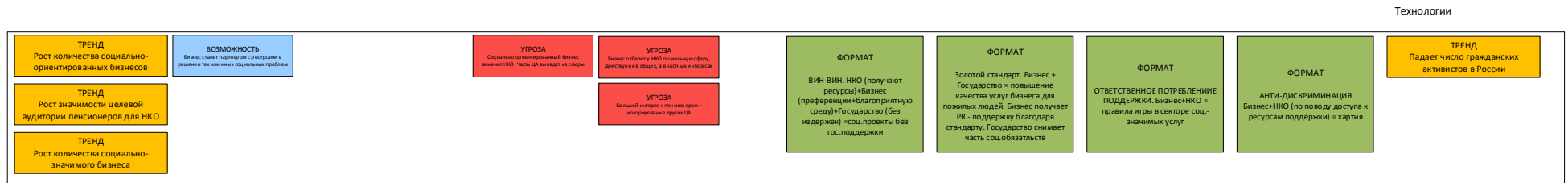
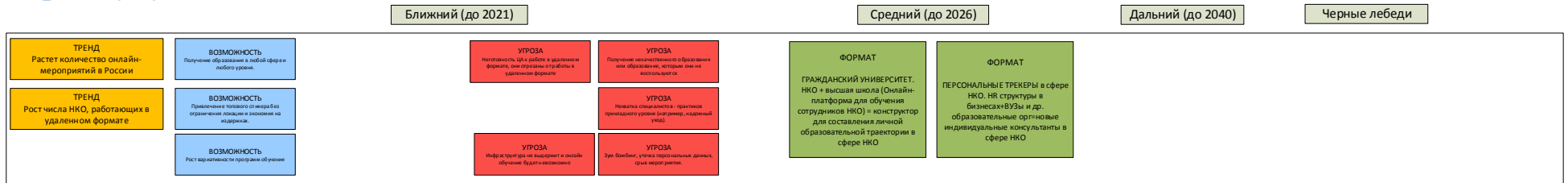
1. **Пандемия изменила форматы работы и повлияла на залогополучателей услуг НКО и НКО, как таковые.** Такая ситуация уже сложилась на глобальном и локальных рынках и, соответственно, чтобы сохранять своё предназначение, НКО и команды НКО должны изменяться.
2. **Конкуренция между НКО за ресурсы.** В настоящее время, не смотря на все сложности, растет число некоммерческих организаций, что, соответственно сказывается на конкуренции за ресурсы (целевое финансирование, гранты, сотрудников и т.д.).

Также, по результатам формирования образа будущего, с учетом вызовов настоящего, был определен главный вызов будущего: стране нужно «новое поколение» НКО, способное не только справиться с вызовами настоящего, но и быть успешным в будущем.

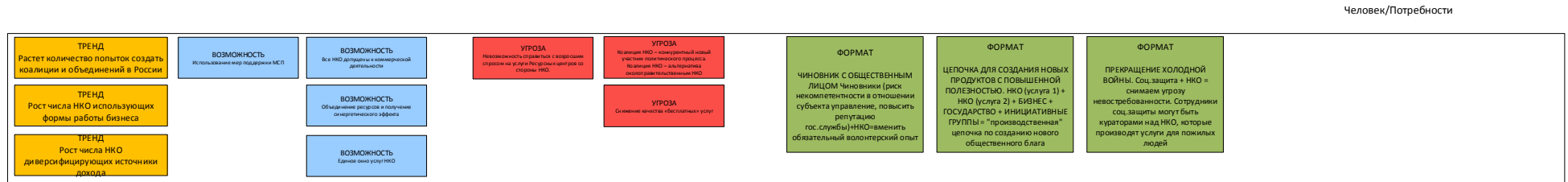
Также, нами были выделены четыре мегатренда:

1. **Технологии.** Данный мегатренд включает в себя все тренды, непосредственно связанные с автоматизацией, новыми технологиями, виртуальной реальностью, как ответу на существующие экологические и социальные изменения.
2. **Человек/Потребности.** В данном мегатренда учитываются тренды, связанные с социальной жизнью ЦА – потребителя услуг НКО.
3. **Кооперация/Конкуренция.** В данный мегатренд включаются все тренды, относящиеся к партнёрским и конкурентным отношениям в указанной сфере.
4. **Законодательная трансформация.** В первую очередь, к данному мегатренду относились тренды и угрозы, затрудняющие «жизнь» НКО.

Карта будущего



Технологии



Человек/Потребности



Партнеры/Конкуренты

ЛЕГЕНДА КАРТЫ

ТРЕНД (в будущем «обязательный» или регулярный процесс, постепенно качественно или количественно изменяющийся, развивающийся на протяжении всего бытия данного предмета/объекта/явления)	УГРОЗА (исходительное развитие тренда, а также эволюция существующих форматов, форматов или другой сущности на карте, которая может негативно повлиять на то или иное лицо/объект/явление)	ВОЗМОЖНОСТЬ (исходительное развитие тренда, а также эволюция существующих форматов, форматов или другой сущности на карте, которая может позитивно повлиять на то или иное лицо/объект/явление, создать для него новую возможность)	ФОРМАТ (описание существующей деятельности, организации/проведения чего-либо)
--	--	---	---

Законодательство

На дорожной карте, все тренды, сгенерированные группой отнесены к одному из четырёх кластеров. Также, возможности/угрозы и форматы взаимодействия приведены по отношению к кластерам и размещены на карте по периодам возникновения. Хотелось бы отметить, что группа сформировала возможности и угрозы в основном для ближайшей перспективы. В результате, группой было предложено девять проектных инициатив:

- **Гражданский университет НКО.** Суть проекта – онлайн-платформа для обучения сотрудников НКО, конструктор для составления личной образовательной траектории в сфере НКО.
- **Персональные трекеры в сфере НКО.** Новые индивидуальные консультанты в сфере НКО
- **ВИН-ВИН.** Социальные проекты без господдержки.
- **Золотой стандарт.** Повышение качества услуг бизнеса для пожилых людей. Бизнес получает PR - поддержку благодаря стандарту. Государство снимает часть социальных обязательств
- **Ответственное потребление поддержки.** Нормативный акт, определяющий правила игры в секторе социально-значимых услуг.
- **Анти дискриминация.** Подписание хартии
- **Чиновник с общественным лицом.** Вменить обязательный волонтерский опыт чиновникам, работающим в социальном секторе.
- **Прекращение холодной войны.**
- **Цепочка для создания новой продукции с повышенной полезностью.** Производственная цепочка по созданию нового общественного блага.

Рекомендации по дальнейшему развитию

Понимая, что в форсайт-сессии приняли участие далеко не все участники рынка, рекомендуется следующее (что, на самом деле, соответствует логике Rapid Foresight):

- Доработка карты с позиций трендов/угроз/возможностей³
- Формирование новых проектных инициатив/доработка существующих до стадии проекта⁴

³ Можно сделать интерактивный формат «карты будущего» с возможностью дополнения в любой момент времени или, что более эффективно проводить серию сессий по актуализации карты (с периодичностью 2-3 раза в год).

⁴ Суть методики и заключается в выходе в проекты. Перечисление инициатив в логике «надо бы сделать» не приводит к результативному действию.