

# **Итоги экспертной встречи «Новые стратегии НКС в условиях кризиса»**

**Москва, 3 декабря 2008 г.**

## «Новые стратегии НКС в условиях кризиса»

3 декабря 2008 г. в Москве по инициативе компании Evolution and Philanthropy прошла экспертная встреча «Новые стратегии НКС в условиях кризиса», в ходе которой обсуждались факторы, оказывающие существенное влияние на развитие сектора в целом и филантропии в частности, а также были разработаны возможные сценарии развития в условиях глобального кризиса.

В дискуссии приняли участие представители Форума Доноров, АСИ, Школы НКО, Фонда «Созидание», КАФ, Детского фонда «Виктория», Фонда «Новая Евразия», компании РУСАЛ, Лаборатории исследований некоммерческого сектора, компании «Процесс Консалтинг», РООИ «Перспектива», Фонда Форда, USAID, Фонда Ч.С. Мотта, при консалтинговой поддержке McKinsey & Company.

# Участники

1. Лариса Аврорина, КАФ
2. Владимир Балакирев, Процесс Консалтинг
3. Игорь Барадачев, РУСАЛ
4. Вячеслав Бахмин, Фонд Ч.С. Мотта
5. Татьяна Бурмистрова, Школа НКО
6. Екатерина Грешнова, "Evolution and Philanthropy"
7. Ольга Евдокимова, "Evolution and Philanthropy"
8. Елена Захарова, Фонд «Созидание»
9. Олег Казаков, ЛИНКС
10. Наталья Каминарская, Форум Доноров
11. Инна Луковенко, USAID
12. Элизабет МакКион, Фонд Форда
13. Геннадий Молчанов, Детский фонд «Виктория»
14. Елена Коновалова, Детский фонд «Виктория»
15. Ольга Мошкова, Фонд «Новая Евразия»
16. Вадим Покотило, МакКинзи
17. Елена Тополева, АСИ
18. Дениз Роза, «Перспектива»
19. Алекс Сухаревский, МакКинзи
20. Мария Черток, КАФ
21. Ирина Швакман, МакКинзи

# Повестка экспертной встречи

## **1. «Экономический кризис и филантропия»**

Презентация – Ирина Швакман, Алекс Сухаревский, МакКинзи

Экономический кризис в мире и в России

Филантропия в условиях кризиса: иностранный опыт и тенденции в России

Успешные стратегии НКО в условиях экономического кризиса

## **2. Определение и структурирование факторов, имеющих влияние на развитие некоммерческого сектора в РФ. PEST анализ факторов внешней среды.**

«Мозговой штурм» в большой группе:

«Набрасывание» факторов и распределение их по ячейкам PEST

## **3. Формулирование возможных сценариев развития некоммерческого сектора на основе возможных макроэкономических сценариев**

Работа в 3-х дискуссионных группах

## **4. Презентация сценариев. Вопросы и ответы.**

# Результаты общей дискуссии: Основные вопросы и предложенные тенденции

1. Границы сектора и связанные с этим возможные ограничения анализа по факторам  
Что обсуждаем: факторы, влияющие на развитие филантропии или на развитие НКО в целом?  
Есть ли существенная разница в факторах?  
Филантропия вообще или филантропия, направленная на достижение социально-значимого результата или решающая общественно-значимые задачи, (*определенные кем?*). Возможно ли анализировать отдельно операционную среду филантропии без анализа состояния сектора НКО?  
То же, в приложении к НКО: (*театры VS организации, предоставляющие помощь инвалидам*)
2. Роль государства в регулировании сектора – сильный элемент неопределенности.  
Разные уровни( федеральный, региональный и местный) и ветви власти ( законодательная, исполнительная) на разных уровнях проводят собственную политику и практику в отношении сектора в целом.  
На региональных и местных уровнях создаются квазиНКО, подконтрольные властям, монополизированные благотворительные и бюджетные средства. Новая тенденция: конкурентная борьба за средства населения между реальными и квазиНКО.
3. В условиях кризиса недостаток филантропических ресурсов может привести , с одной стороны, к «маргинализации» наиболее слабых организаций и к утрате их способности решать социальные задачи, а с другой стороны может подтолкнуть отдельные организации к более тесному как в хорошем так и в плохом смысле взаимодействию с властями.
4. Кризис создает дополнительные стимулы для консолидации ограниченных ресурсов, но и также может привести к огосударствлению некоторой части эффективных НКО.
5. Доноры, возможно, будут более тщательно относиться к выбору объектов инвестирования, определяя приемлемый уровень эффективности.
6. Будет ли население более социально-активно в период кризиса? Проявятся ли консолидационные тенденции на уровне местных сообществ?
7. Будущий налоговый режим – элемент неопределенности как со стороны его возможного позитивного влияния на развитие сектора так и со стороны принятия государством налоговых поправок в ситуации кризиса.
8. Негативное отношение со стороны государства к западной филантропии и влиянию международных институтов в целом.

# Результаты «мозгового штурма» по значимым факторам

В ходе обсуждения был сформирован перечень факторов, значимых для развития филантропии и некоммерческого сектора в условиях кризиса. Каждый эксперт выбрал несколько наиболее значимых факторов. Рейтинг факторов представлен на слайдах ниже.

**Красным цветом** выделены факторы, выбранные более чем половиной экспертов.

**Синим** – факторы, которые считает значимыми не менее чем треть экспертов.

**Черным** выделены факторы, предложенные в качестве значимых менее чем 30% экспертов.

# Политические факторы

1. Правовая база ( правовой режим) как на федеральном так и на региональном уровне.
2. Регулирование сектора, и гражданского общества в целом.
3. Социальная политика государства (в том числе в отношении возможности предоставления социальных услуг НКО-сектором, а также возможность «рыночного» предоставления социальных услуг)
4. Общественное участие в политической жизни страны. Политическая активность граждан
5. Взаимодействие и политика разных ветвей власти по отношению к сектору
6. Социальное партнерство ( и вообще взаимодействие власти и секторов)
7. Внешняя политика ( в том числе и отношения с международными институтами)
8. Развитие местного самоуправления
9. Политика региональных и местных властей. Административная реформа
10. Уровень глобализации. Роль и влияние международных институтов
11. Иммиграционная политика
12. Регионализация ( в том числе социальной сферы)

# Экономические факторы

1. **Эффективность НКО (в предоставлении социальных услуг по сравнению с государственным сектором).**
2. **Налоговый режим**
3. **Структура финансирования сектора НКО государством. Направление денежных потоков.**
4. **«Состояние экономики в России». Финансовые рынки и реальная экономика.**
5. **Уровень и источники финансирования НКО**
6. **Глобальный экономический кризис**
7. **Дифференциация регионов по социально-экономическому положению**
  
8. **Размытие границ и конкуренция при распределении ресурсов (государственных и негосударственных) между НКО и бюджетными организациями**
9. **Объемы благотворительных средств от Корпораций, среднего и малого бизнеса**
10. **Объемы благотворительной помощи от населения**
  
11. Размывание границ между разными секторами экономики при создании социального блага . Разные акторы могут участвовать в создании социального блага
  
12. Федеральные и региональные бюджеты ( приоритеты поддержки) на социальную сферу и поддержку НКО-сектора.
13. Структура занятости и уровень доходов основных групп населения
14. Поляризация НКО-сектора
15. Уровень безработицы
16. Количество благотворительных инициатив и число участников сектора



# Социальные факторы

1. **Уровень доверия населения к сектору НКО-в целом**
2. **КСО**
3. **Уровень общественной безопасности и ее восприятие**
4. **Проблема бедности и неравенства**
5. **Общественное участие в политической жизни страны**
  
6. **Уровень безработицы. Состояние рынка труда.**
7. **Стремление среднего класса вести духовно-сбалансированную жизнь.**
  
8. Семейные ценности
9. Степень удовлетворенности населения предоставляемыми социальными услугами
10. Персонализация социальных услуг
11. Рост волонтерского движения
12. Роль СМИ во всем
13. Отношение доноров к эффективности и результативности реципиентов
14. Активность молодежи
15. Культурное и религиозное разнообразие ( расслоение?) общества
16. Духовно-нравственное состояние общества в целом ( этические нормы и концентрация на собственном благосостоянии)

# Технологические факторы

1. **Уровень прозрачности и открытости сектора**
2. **Интернет грамотность населения**
3. **Демократизация СМИ и их доступность в регионах**
4. **Развитие интернета на местном уровне**
  
5. **Информационное общество**
6. **Социальное партнерство**
7. **Простота поиска, сбора и распространения любой информации и ценность ее качественной выборки и обработки**
  
8. Web 2/0 технологии
9. Рост on-line сообществ
10. UCS – user contribution systems
11. Скорость создания и распространения новых знаний
12. Способы хранения информации
13. Снижение затрат на IT технологии

# Сводная таблица PEST

## Политические

### Внешние по отношению к сектору факторы:

- Правовая база (правовой режим) как на федеральном так и на региональном уровне. Регулирование сектора, и гражданского общества в целом.
- Социальная политика государства
- Взаимодействие и политика разных ветвей власти по отношению к сектору
- Политика региональных и местных властей

### Факторы на стыке внешних и внутренних (с участием сектора):

- Общественное участие в политической жизни страны. Политическая активность граждан (и как следствие – поляризация сектора)
- Социальное партнерство (и вообще взаимодействие власти и секторов)

## Социальные

### Общие – культурно-общественные

- Культурное и религиозное разнообразие общества
- Духовно-нравственное состояние общества в целом

### Общие - проблемные

- Уровень безработицы. Состояние рынка труда.
- Проблема бедности и неравенства
- Уровень общественной безопасности и ее восприятие

### Вопросы доступности и возможностей:

- Наличие среднего класса и его осознание себя и своих потребностей  
Доступность социальных услуг (а также их качество)
- Возможность принимать участие в политической жизни
- Возможность повлиять на качество социальных услуг

### Развитие общественной сферы:

## Экономические

### Внешние по отношению к сектору факторы:

- Налоговый режим
- Дифференциация регионов по соц-экономическому положению
- Структура занятости и уровень доходов основных групп населения
- Глобальный экономический кризис  
«Состояние экономики в России». Финансы и реальная экономика

### Факторы чисто финансового влияния:

- Уровень и источники финансирования НКО
  - Структура финансирования НКО государством.  
Направление денежных потоков.
  - Объемы благотворительных средств от корпораций, среднего и малого бизнеса
- Количество благотворительных инициатив и число участников сектора

### Смешанные факторы:

- Эффективность НКО
- Размытие границ и конкуренция при распределении ресурсов между НКО и бюджетными организациями
- Размывание границ между разными секторами экономики при создании социального блага. Разные акторы могут участвовать в создании социального блага

## Технологические

### Информационные:

- Развитие интернета на местном уровне
- Интернет грамотность населения
- Информационное общество
- Доступность информации
- Уровень развития СМИ, в т.ч. Электронных, в т.ч. В регионах

### Информационно-социальные:

- Уровень прозрачности и открытости сектора
- Демократизация СМИ и их доступность в регионах
- Социальное партнерство
- Рост on-line сообществ

### Технические:

# В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТОГО, КАК БУДУТ РАЗВИВАТЬСЯ ДВА ФУНДАМЕНТАЛЬНЫХ ПАРАМЕТРА НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ, МОЖНО РАССМАТРИВАТЬ НЕСКОЛЬКО СЦЕНАРИЕВ

## Восстановление и оздоровление мировых кредитных рынков и рынков капитала

### Сценарий 2: Экономика страдает, но не рушится

- Длительная рецессия: от 2 до 4 лет
- Новый эффективный режим регулирования
- Восстановление благодаря эффективной налоговой и кредитно-денежной политике и хорошим результатам в отдельных регионах (например, США, Китай, Ближний Восток)
- Достижение "безопасных" уровней зависимости от заемных средств приводит к постепенному восстановлению объемов торговли и кредитования
- Затраты на привлечение капитала постепенно возвращаются к обычному уровню
- Умеренное восстановление торговли и потоков капитала
- Глобализация постепенно возобновляется
- Постепенное восстановление психологических ориентиров

Глубокая  
глобальная  
рецессия

### Сценарий 4: Долгая "заморозка"

- Рецессия "японского" типа длительностью более 5 лет
- Режим регулирования, а также налоговая и кредитно-денежная политика неэффективны
- Стагнация во всех регионах
- "Оборонительные" коэффициенты зависимости от заемных средств, ограничение кредитных потоков и объемов торговли на неликвидных рынках
- Значительное участие государства в размещении кредитов
- Крайне медленное восстановление объемов торговли и потоков капитала
- Глобализация дает обратный ход
- Психология приобретает гораздо более "оборонительный"

### Сценарий 1: Восстановление темпа глобализации

- Умеренная рецессия длительностью 3–4 квартала, за которой следует быстрый рост
- Новый эффективный режим регулирования
- Достижение "безопасных" уровней зависимости от заемных средств приводит к постепенному восстановлению объемов торговли и кредитования
- Затраты на привлечение капитала возвращаются к прежнему уровню
- Быстрое восстановление торговли и потоков капитала
- Продолжение глобализации и интеграции развитых и развивающихся экономик
- Восстановление психологических ориентиров

Умеренная  
глобальная  
рецессия

### Сценарий 3: Остановка глобализации и восстановление национальных экономик

- Умеренная рецессия длительностью 1–2 года, за которой следует медленный рост экономики
- Режим регулирования предотвращает разрушение экономики, но значительно тормозит ее рост (например, из-за высокой стоимости мер государственного вмешательства)
- Чрезмерно осторожные коэффициенты зависимости от заемных средств
- Значительное участие государства в размещении кредитов
- Значительно более высокие, чем до кризиса, затраты на привлечение капитала
- Остановка глобализации
- Психология приобретает гораздо более "оборонительный" и националистический характер

Мировые кредитные рынки и рынки капитала сворачиваются и остаются волатильными

# Материалы дискуссионных групп - «Желтая группа»

**Контекст:** Затяжной экономической кризис приводит к серьезному оттоку филантропических средств как российских (от бизнеса и UHNWI) так и зарубежных.

## Два сценария развития филантропии и НКО-сектора в РФ в ближайшей перспективе.

По результатам первого группового обсуждения в общей группе были выбраны два фактора, которые по мнению участников «желтой» группы могут оказать существенное влияние на развитие филантропии и НКО-сектора в ближайшее время.

1. Позиция государства по отношению к независимой филантропии и НКО в России.
2. Степень экономического кризиса.

Получилось четыре возможных варианта сочетания влияний этих факторов:



Для разработки сценариев группа выбрала два нижних варианта (см. следующие два слайда):

# Сценарий №1. «Мало денег – больше протестной солидарности»

Глубокий затяжной экономический кризис

Создание единого обязательного для филантропов и благотворителей фонда «Спасение России».

Огромное количество объектов приложений для филантропии и действий НКО, но выбор направлений деятельности и точек приложений непрозрачно решает исключительно представители государственной власти.

Прямые запреты на международную филантропию

Тотальный государственный контроль за ресурсами.

Законодательные и административные преграды для независимой филантропической деятельности как для национальной, так и международной и зарубежной.

Самоликвидация НКО.

Увеличение доли неформализованных протестных движений. Эти движения по сути дела и представляют собой весь третий сектор.

Репрессии государства по отношению к неформализованным движениям

## Сценарий №2. «Мало денег – больше конструктивной солидарности»

Глубокий экономический затяжной кризис.

Государственное признание ценностей филантропической деятельности, декларативная и материальная поддержка общественных инициатив.

Налоговое стимулирование для филантропов и НКО.

Моральная поддержка независимой филантропической и некоммерческой деятельности.

Стимулирование благотворительной активности бизнеса.

Приглашение НКО к участию в разработке и принятии политических и социально-значимых решений.

Рост частной филантропии.

Мобилизация разнообразных ресурсов на добровольной, независимой основе, особенно на местном уровне.

Привлечение ресурсов международных и зарубежных организаций.

Усиление внимания к эффективности филантропии и благотворительной деятельности.

# Комментарии участников «желтой группы»

## Неопределенности:

### Сколько останется частных филантропических ресурсов? Их направления?

- При затяжном кризисе вся филантропия может свестись к “гуманитарной помощи несчастным”.
- Как обычно бывает в таких случаях, частные ресурсы будут идти на затыкание дыр бюджета, т.е. в социальные государственные и муниципальные учреждения, чтобы «за Державу не было обидно»
- Филантропические ресурсы сократятся и станут неравномерными (большой процент в поддержку социалки, но его сложно будет отследить). Направления сузятся (останется станд. благотворительность, скорее всего в меньших объемах, при отсутствии иностр. доноров филантр. деятельность будет в основном носить «просветительскую направленность»
- Частных фондов станет несущественно меньше или все останется на том же уровне. Направления не должны принципиально измениться. Новые игроки будут появляться, они будут начинать с вопросов, связанных с бедностью – помощью социально незащищенным группам.

### Будет ли государство в условиях глубокой рецессии заниматься поддержкой филантропии?

- Нынешнее - вряд ли.
- Государство будет занято нейтрализацией общественного недовольства
- Системно нет, но будут показательные проекты и организации.
- Это возможно, но сценарии предусматривают два варианта развития событий.

### Будет ли государство стремиться активно или чересчур активно регулировать благотворительность?

- Тоже вряд ли, поскольку благотворительных ресурсов будет мало, нечего регулировать.
- Регулировать не будет, но будет заставлять «лишние» частные средства направлять в госсектор
- Некоторые ее формы (скорее всего будет строго рекомендовано тесное сотрудничество с муниципальными и региональными властями, а также с аффилированными структурами); может возникнуть ‘сегрегация’ по территориальному признаку, для большего контроля).

### Как отреагирует Общество? (Добровольчество, частные пожертвования от населения)

- Больше будет взаимопомощи в ближнем окружении, в небольших сообществах.
- Добровольчество (и активизм) будет расти, т.е. безвозмездная деятельность на общественные нужды. Наверное и частные пожертвования тоже, но неформально. Давление внешней среды будет способствовать росту «социального капитала», стихийной социализации.
- Будет терпеть, основания для развития добровольчества будут, но capacity его развития отсутствует.

### Произойдет ли замещение частных государственным ресурсами?

- Только там, где власть почувствует вышужденную необходимость - для снятия конфликтных ситуаций и напряжения в обществе.
- Для независимых организаций - НЕТ
- Нет
- Нет, государство в лучшем случае будет продолжать тратить как раньше делиться налогами, если примут

### На что можно влиять?

- На развитие духа партнерства, взаимопомощи. Пытаться работать с вмняемой властью (хотя бы на региональном уровне), объясняя, почему стимулирование благотворительности в кризисной ситуации для нее выгодно. Скорее всего оба представленных сценария нереальны. Будет нечто среднее.
- Только на то, с каким настроем ядро независимого сектора выйдет из кризиса, Будет ли оно настроено на новое строительство или уже полностью отойдет от этих проблем.
- Принятие решений (программы развития, нац. проекты и пр., предлагая эффективные механизмы реализации, позволяющие снижать социальную напряженность).
- На позицию государства и осведомленность населения



## Комментарии участников других групп

Государство усилит регулирующую роль, т.к. усилится социальная напряженность и уменьшится объем филантропических средств из традиционных источников.

Вероятно в обществе будет две взаимно противоположных тенденции: отказ от помощи других («помоги себе сам») и стремление оказать помощь наиболее обездоленным и попавшим в трудную жизненную ситуацию («помоги ближнему»). Какая тенденция будет преобладать сейчас сказать сложно.

Влиять можно и нужно на позицию государство в период кризиса и на вектор развития той или иной тенденции в обществе

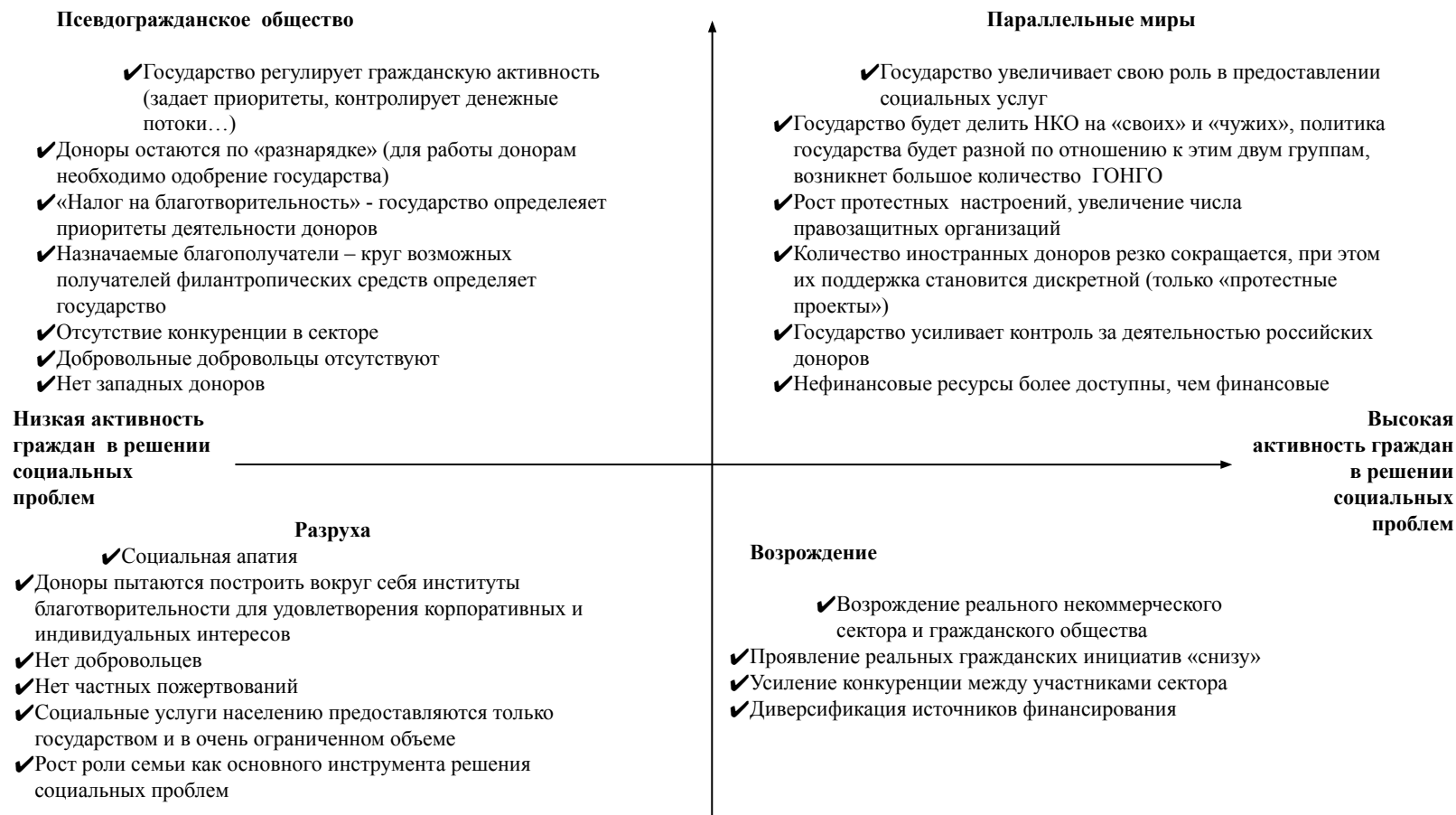
# Материалы дискуссионных групп - «Синяя группа»

В качестве «фонового» сценария развития экономического кризиса в России «синей» дискуссионной группой был выбран сценарий №4 (Долгая "заморозка"). В качестве «параметров неопределенности» для составления сценариев группа выбрала:

- 1) роль государства в регулировании деятельности НКС и филантропии
- 2) Активность населения в решении социальных проблем.

Получилось четыре возможных варианта сочетания влияний этих факторов:

## Сильная роль государства в регулировании деятельности НКС и филантропии



## Слабая роль государства в регулировании деятельности НКС и филантропии

## Комментарии участников «синей группы»

Все больше фактов свидетельствует о том, что реальными могут стать две стратегии - «псевдогражданское общество» и «параллельные миры»

Добавить в блок «разруха» общее снижение количества благотворительных программ корпораций и бизнеса для поддержки социальных проектов, реализуемых НКО. Скорей всего, если такие программы и будут, то цели их будут также контролироваться государством. На мой взгляд меняется и содержание определения КСО, убирается благотворительность. Об этом, в частности, было заявлено на Форуме КСО 11 декабря. Фактически, разрушается понятие социального партнерства.

## Комментарии участников других групп

Параллельные миры - это то, что у нас имеет место сейчас и без кризиса

Непонятно, разруха в третьем секторе или обществе. Разруха в обществе будет способствовать росту благотворительности и гражданского активизма.

Тут написан сценарий сильного государства. В этом смысле система координат не очень удачна.

Мне кажется, ось про государство должна быть названа более определенно – сильная роль в регулировании не обязательно равна подавлению активности. Скорее речь идет о подавлении независимой инициативы и «принудительной филантропии», то есть в целом – негативной или позитивной роли государства.

## Материалы дискуссионных групп - «Красная группа»

В группе были приняты к рассмотрению два сценария из предложенных:

Прогноз А. Сценарий №4 **Долгая "заморозка"** (с допущением, что правительство не принимает мер по поддержке благотворительности)

Прогноз В. Сценарий № 2 **Экономика страдает, но не рушится** (с допущением, что правительство принимает меры по поддержке благотворительности)

### Прогноз А.

Отсутствие финансовых ресурсов для развития филантропической деятельности, практически полное отсутствие корпоративных фондов

Сворачивание «независимой филантропии» и государственная поддержка «государственных монстров» некоммерческого сектора

Исчезновение глобальных сетей нко, таких как Every child, WWF, детские деревни SOS

Государственная филантропия носит сугубо националистический характер, с одной стороны, средства направляются исключительно на проблемы внутри страны, с другой стороны, запрет на действие иностранных доноров в стране

Независимый третий сектор исчезает, нко либо сливаются и переходят в подчинение государственным службам, либо переходят в социальную сферу корпораций, которым содержание социалки опять будет вменено государством

Возникнут группы взаимопомощи среди населения – новый тип гражданской активности в стране. Возможно, именно из этого типа гражданских объединений со временем вырастет новый некоммерческий сектор, основанный на частных пожертвованиях

### Прогноз В.

Государство находит разнообразные средства мотивации корпоративных и частных доноров, включая налоговые стимулы и высвобождая ресурсы за счет повышения эффективности. Скорее всего, роль государства не будет носить общероссийского характера, это скорее будут местные инициативы.

Произойдет быстрое восстановление некоммерческого и благотворительного сектора за счет повышения эффективности и консолидации усилий, применения новых социальных технологий

За три года кризиса «отвалятся» слабые и неэффективные нко, произойдет профессионализация и усиление сектора.

Психологическая устойчивость будет иметь большое значение.

Большую роль приобретут медиа и Интернет технологии

Глобализация должна положительно повлиять

## Комментарии участников «красной группы»

### **В качестве дополнения к прогнозу А:**

под «государственными монстрами» некоммерческого сектора мы понимали различные структуры в формате т.к. общественных объединений.

Исчезновение глобальных сетей (как экспертных, так и благотворительных организаций) приведет к тому, что даже те филантропические инициативы, которые будут реализовываться потребуют больше времени и усилий (нужно будет разрабатывать свое know how), либо станут менее эффективными. Государственное регулирование филантропии приведет к запрету (или по крайней мере серьезному давлению) некоторых направлений деятельности (защита прав и свобод, продвижение реального гражданского участия в разл. процессах и пр.)

### **В качестве дополнения к прогнозу В:**

- вполне возможна ситуация, когда корпорации, приложат усилия к сохранению своих фондов, поскольку филантр. и особенно социально направленная деятельность будет существенно облегчать их сотрудничество с гос. органами (возможен временный аутсорсинг сотрудников в другие фонды и организации для снижения упр. расходов).

Произойдет значительное сужение деятельности внутри сектора (актуальны будут наиболее конъюнктурные и направления/краткосрочная деятельность)

Весьма вероятна консолидация филантропического сообщества

## Комментарии участников других групп

На мой взгляд прогноз А более реалистичен

Очень качественно разделены сценарии

## Предложения по дальнейшей работе ( Форум Доноров и E&P)

1. Предполагается открыть специальный раздел на сайте форума Доноров, посвященный сбору и анализу факторов внешней среды, влияющих на развитие филантропии, прежде всего. Факторы будут структурированы с использованием PEST-технологии
2. Под каждый ключевой фактор будет собираться «доказательная база» в виде исследований, статей, интервью, кейс-study и прочее. Возможно использование
3. Также будет выявляться взаимозависимость факторов между собой
4. *Влияние кризиса будет рассматриваться как отдельный фактор (для обсуждения) Будет собираться различная информация от других участников сектора и не только, в том числе и ссылки на зарубежный опыт.*
5. Обсуждение сценариев развития филантропии в России

Таким образом, мы будем способствовать созданию продукта, который может быть использован любым участником сектора как для текущей сонастройки с кризисной ситуацией так и для определения новых стратегических перспектив.

6. *Предполагается открыть специальный модерлируемый форум по этой теме*
7. *Развитие этого продукта нам видится в инициировании специального проекта по определению будущего Филантропии с использованием методологии Foresight, тем более, что прогнозированием развития Гражданского Общества с использованием данной методологии сейчас занимаются ведущие ВУЗы.*

# Предложения по методологии дальнейшей работы ( О. Казаков)

**О наших задачах** - какой документ мы хотим создать? Он может помочь:

НКО пережить кризис (выйти из него с наименьшими потерями);

Гражданскому обществу выйти из кризиса в определенную «точку» – в этом случае нас не интересуют проблемы уровня организаций, например, мы могли бы подумать о том, что можно сделать, чтобы в результате кризиса в стране появились «правильные» социальные движения, чтобы высвободившаяся и спровоцированная кризисом энергия гражданского действия была направлена в конструктивное русло;

Сформулировать идеи развития на послекризисный период, к тому времени, когда на них появится спрос, но в период кризиса это никому не будет интересно.

**О прогнозе и вариантах развития**

Методологически не стоит ориентироваться на однозначный документ. Пусть будет многовариантная картина развития и для каждого варианта свой коридор возможностей для третьего сектора.

**Факторы:** по большому счету участники «мозгового штурма» уже выделили два основных фактора:

глубина и продолжительность кризиса;  
реакция властей.

Нужно понять, имеются ли другие «измерения». И по всем выявленным измерениям составить градацию. Комбинация всех этих «величин» задаст «поле условий». Далее для каждой ячейки можно пробовать выстраивать прогноз реакций акторов и возможностей влияния.

**Во-первых**, здесь тоже нужна четкость. Нас интересуют факторы, которые будут главными на период кризиса? Или мы пытаемся определить универсальные факторы, определяющие развитие филантропии?

**Во-вторых**, «по процедуре»: продукт «мозгового штурма» нужно рассматривать, как начальный вариант факторов. Дальше требуется экспертная работа, чтобы предложенный список «нормализовать». Нужно помнить, что список факторов всегда иерархичен, имеется корреляция между (почти) любыми факторами, т.е. каждый фактор влияет на другой. Поэтому нужно строить не список, а «дерево». Но сначала (повторюсь), нужно улучшить формулировки, затем – «расставить стрелочки», что из чего следует.

# Что дальше -

Готов\а участвовать в создании продукта для публичного распространения – **Балакирев, Барадачев, Казаков, Мошкова, Черток**

Готов\а регулярно участвовать в заседаниях рабочей группы в качестве эксперта – **Аврорина, Балакирев, Бахмин, Казаков, Мошкова, Черток**

Готов\а участвовать в сборе и анализе необходимой информации - **Балакирев, Барадачев, Казаков, Мошкова, Черток**

Готов\а получать рассылку о результатах деятельности рабочей группы и давать обратную связь - **Аврорина, Балакирев, Барадачев, Казаков, Молчанов, Мошкова, Черток**

Готов\а участвовать в распространении продукта, созданного рабочей группой - **Мошкова, Черток**