

# ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ 4CS

Оцінка професійної підтримки філантропії



## ДЛЯ КОГО ЦЯ СИСТЕМА?

- Для працівників організацій, що надають послуги з професійної підтримки, спрямовані на зміцнення філантропії.
- Цей посібник був розроблений членами мереж WINGS і DAFNE для сектору підтримки філантропії.

## ЩО ТАКЕ СИСТЕМА 4Cs?

- Система оцінки для організацій, що підтримують філантропію.
- Система дозволяє виміряти додану вартість, створену організаціями, що підтримують філантропію.
- Для вимірювання змін, реалізованих організаціями, що підтримують філантропію, в системі застосовуються чотири ключові концепції, кожна з яких починається з літери «С».

# ЩО ОЗНАЧАЄ КОЖНА «С»?



## **Capacity (Потенціал)**

Формування потенціалу ресурсів



## **Carability (Можливості)**

Формування навичок, накопичення знань і експертного досвіду



## **Connection (Зв'язки)**

Розбудова відносин



## **Credibility (Авторитет)**

Зміцнення репутації, визнання і впливу

Визначення кожної з чотирьох «С» базується на дослідженні, що демонструє діяльність організацій, що підтримують філантропію, а також цінність, яку фонди вбачають у надаваних ними послугах. Зануримось детальніше у розгляд кожної з чотирьох «С».

### ***Capacity*** – це **потенціал**

1

Йдеться про створення грошових потоків і інших ресурсів для сектору організаціями, що надають підтримку. Послуги варіюються від навчання зі збору коштів до надання інформації про джерела фінансування фонду, надання довідок і інших посилань щодо способів формування потенціалу ресурсів. Формування такого типу потенціалу дозволяє організаціям, що надають підтримку, відігравати важливу роль у зміні культури пожертв в суспільстві.

---

### ***Capability*** – це **навички, знання і досвід**

2

По суті, йдеться про використання ноу-хау в цілях надання фондам можливості ефективного використання їх власних ресурсів. Як джерела інформації і консультацій організації, що надають підтримку, володіють знаннями з широкого спектру тем, серед яких – управління, менеджмент, оцінка і юридичні питання. Передача таких знань до сектору здійснюється багатьма способами, серед яких – індивідуальні консультації, онлайн-ресурси, семінари, вебінари, взаємне навчання, скликання і товариства.

## 3

**Connection – це зв’язки**

Організації, що надають підтримку, відіграють важливу роль у скликаннях, нетворкінгу, взаємному навчанні і обміні, а також створенні платформ для дій, спрямованих на досягнення спільної мети. Об’єднання фондів може створити сприятливе коло, у якому зв’язки ще більше зміцнять потенціал і можливості благодійних організацій – як кожної окремо, так і в їх сукупності.

---

## 4

**Credibility – це репутація, визнання і вплив**

Організації, що надають підтримку, будують профіль сектору, сприяючи поглибленню розуміння і зміцненню статусу в урядових організаціях і суспільстві в цілому. Це часто передбачає дії від імені філантропічних організацій, спрямовані на розповсюдження досягнень і підтримку сприятливого правового і податкового середовища.

## ЯКОГО ТИПУ ЦЯ СИСТЕМА?

Система 4Cs є «сприятливою структурою». Під цим слід розуміти можливість її використання кількома способами на ваш вибір, а також відсутність жорстких встановлених правил її використання. Різні контексти, що підтримують роботу організацій, свідчать про можливість адаптації системи для задоволення індивідуальних вимог будь-якої організації.

У наведеній далі таблиці ми описуємо: (а) якою система є і (b) якою система не є.

## ЩО ТАКЕ СИСТЕМА 4Cs?

РИСИ, ХАРАКТЕРНІ ДЛЯ СИСТЕМИ	РИСИ, НЕХАРАКТЕРНІ ДЛЯ СИСТЕМИ
<p><b>ГНУЧКІСТЬ</b> Можливість використання структури для планування, навчання, комунікації, а також оцінки.</p>	<p><b>ЖОРСТКІСТЬ</b> Відсутність будь-яких правил щодо способів використання системи, окрім будь-яких, що працюють для вас.</p>
<p><b>КОМПЛЕКСНІСТЬ</b> Система 4Cs пропонує загалом 12 зон результатів, що охоплюють всі аспекти діяльності організації, що надає підтримку.</p>	<p><b>ОБОВ'ЯЗКОВІСТЬ</b> Можливість обрання окремих необхідних вам елементів системи замість обов'язкового виконання всіх запропонованих системою елементів.</p>
<p><b>СПРИЯТЛИВІСТЬ</b> Можливість адаптації структури у обраній вами спосіб.</p>	<p><b>ОБМЕЖЕНИЙ ХАРАКТЕР</b> Суттєва різниця контекстів в різних країнах обумовлює відсутність універсальної моделі, придатної для всіх ситуацій.</p>
<p><b>РІЗНОМАНІТНІСТЬ ВИМІРЮВАННЯ</b> Можливість вибору показників вимірювання, придатних для вашої конкретної ситуації.</p>	<p><b>СТАНДАРТНИЙ НАБІР ПОКАЗНИКІВ</b> Різні контексти означають різні ступені успішності.</p>
<p><b>СТАНДАРТНИЙ ПІДХІД</b> Система пропонує спільну мову, що надає організаціям можливість обміну і взаємного навчання.</p>	<p><b>СУКУПНІСТЬ РЕЗУЛЬТАТІВ</b> Неможливість здійснення прямого перехресного порівняння двох організацій.</p>

# ЯКИМИ Є КЛЮЧОВІ КОМПОНЕНТИ СТРУКТУРИ?

---

Система 4Cs пропонує структуру, що включає три зони результатів для кожної з чотирьох «С», тобто загалом 12 зон результатів.

Зона результатів тут визначається як «зона, яку організація, що надає підтримку, бажає змінити». Одиницею аналізу у всіх випадках є сектор філантропії.

Точний зміст будь-якої конкретної зони результатів буде визначено стратегічними пріоритетами організації і способом вимірювання такою організацією власного успіху. Система надає структуру, а організація наповнює її контекстом згідно з власними потребами. Організація на свій вибір обирає показники ефективності, які б найкращим чином підійшли для задоволення її цілей у кожній зоні результатів.

Якщо організація не працює у будь-якій певній зоні результатів, необхідність у включенні такої зони відсутня.

У наведеній далі таблиці ми описуємо 12 зон результатів, розроблених працівниками організацій, що надають підтримку.

Ми також наводимо приклади показників, які можуть виявитись корисними. Такі приклади наводяться виключно з метою пояснення і не мають обов'язкового характеру.



## СТРУКТУРА

ЗОНА РЕЗУЛЬТАТІВ	ОПИС	ПРИКЛАДИ ПОКАЗНИКІВ
ПОТЕНЦІАЛ	ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РЕСУРСІВ	МОЖЛИВІ ПОКАЗНИКИ
<b>1. Обсяг філантропії</b>	Загальна вартість фінансового потенціалу і ресурсів, пов'язаних з інвестиціями в суспільне благо або використанням приватних активів для суспільного блага. Сюди можуть відноситись операційне управління витратами фонду, соціальні інвестиції, виділення грантів, а також внески від окремих і корпоративних донорів.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість фондів</li> <li>2. Загальна вартість внесків фондів</li> <li>3. Середній розмір гранту фондів</li> </ol>
<b>2. Стійкість філантропії</b>	Тривалість фінансового потенціалу і схильність до забезпечення наявності філантропічних інвестицій на довгостроковій основі, що забезпечується за рахунок співвідношення між різними типами ресурсів, внесками або зобов'язаннями зі здійснення регулярних пожертв.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість окремих донорів</li> <li>2. Кількість підприємств із пов'язаними фондами</li> <li>3. Кількість публічних/приватних/філантропічних партнерств</li> </ol>
<b>3. Стратегічна філантропія</b>	Зобов'язання з досягнення визначених результатів і впливу, а також відповідне цільове спрямування фінансових ресурсів.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість фондів з теорією змін</li> <li>2. Пропорційна частка фондів, що розробляють стратегічні плани із виділенням бюджетів</li> <li>3. Пропорційна частка фондів, що готують звіти з оцінки</li> </ol>

МОЖЛИВОСТІ	ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК, ЗНАТЬ, ДОСВІДУ	МОЖЛИВІ ПОКАЗНИКИ
<b>4. Професіоналізм</b>	Поведінка філантропічних організацій і донорів згідно з встановленими стандартними практиками, починаючи з ефективного управління і закінчуючи функціонуванням і ефективністю.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Існування кодексу добросовісної практики для фондів</li> <li>2. Доступність рекомендацій щодо грантової діяльності</li> <li>3. Пропорційна частка фондів, у яких запроваджено механізми зворотного зв'язку від грантоотримувачів</li> </ol>
<b>5. Знання (філантропії)</b>	Розуміння сектору філантропії і процесів, пов'язаних з реалізацією змін і адаптацією втручання до контексту і можливостей бенефіціарів і партнерів.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість опублікованих наукових статей про філантропію</li> <li>2. Кількість опублікованих практичних оглядів практики філантропії</li> <li>3. Кількість академічних курсів, що включають тему філантропії</li> </ol>
<b>6. Навички</b>	Вміння застосовувати знання в цілях реалізації завдань з метою досягнення цілей філантропії.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість фондів із запровадженою політикою управління людськими ресурсами, спрямованими на розвиток кваліфікацій персоналу</li> <li>2. Кількість доступних короткострокових курсів зі способів реалізації соціальних змін</li> <li>3. Кількість оголошених вакансій у галузі філантропії</li> </ol>

<b>ЗВ'ЯЗКИ</b>	<b>РОЗБУДОВА ВІДНОСИН</b>	<b>МОЖЛИВІ ПОКАЗНИКИ</b>
<b>7. Зв'язки</b>	Процеси передачі упорядкованих повідомлень, пов'язаних з філантропічними цілями і практиками, на внутрішньому (в секторі філантропії) і зовнішньому рівні (в громадськості).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість розсилок</li> <li>2. Кількість скликань</li> <li>3. Кількість вебінарів</li> </ol>
<b>8. Співпраця</b>	Процеси роботи з іншими зацікавленими сторонами, спрямовані на досягнення цілей філантропії, включаючи процеси в секторі філантропії і в інших секторах (публічних і приватних).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість партнерств між фондами</li> <li>2. Кількість груп однодумців</li> <li>3. Кількість партнерств між фондами і організаціями іншого типу</li> </ol>
<b>9. Вплив</b>	Здатність інформувати про політику і законодавство (зокрема, стосовно створення сприятливого середовища для філантропії).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість журналістів, які пишуть про філантропію</li> <li>2. Існування організованого філантропічного лобі</li> <li>3. Існування парламентської групи (або її еквіваленту), що зосереджується на філантропії</li> </ol>

<b>АВТОРИТЕТ</b>	<b>УКРІПЛЕННЯ РЕПУТАЦІЇ, ВИЗНАННЯ І ВПЛИВУ</b>	<b>МОЖЛИВІ ПОКАЗНИКИ</b>
<b>10. Підтримка і участь суспільства</b>	Визнання широкою громадськістю стану цінності філантропії (зокрема, стосовно ризикового капіталу, випробування інноваційних підходів, вирішення питань неналежного надання послуг на ринку і в публічному секторі, охоплення населення і спільнот, недоступних для інших).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пропорційна частка населення, яке визнає цінність філантропії, в опитах</li> <li>2. Заяви фокус-груп про роль філантропії в суспільстві</li> <li>3. Листи про філантропію в розсилках</li> </ol>
<b>11. Підвищення обізнаності</b>	Рівень свідомості і розуміння щодо цінності і впливу філантропії, а також відповідних підходів і процесів.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість блогів, присвячених темі філантропії.</li> <li>2. Кількість статей про філантропію.</li> <li>3. Посилання на філантропію в роботі парламенту.</li> </ol>
<b>12. Прозорість</b>	Відкритість сектору філантропії для суспільної уваги, зокрема, в питаннях управління і фінансової звітності.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість відкритих звітів про практику окремих фондів</li> <li>2. Ступінь громадської участі у справах фондів</li> <li>3. Існування групи нагляду</li> </ol>

## З ЧОГО ПОЧАТИ?

В цьому розділі ми пропонуємо деякі ідеї для початку, які наводимо у вигляді корисних рекомендацій, але не жорстких встановлених правил.

- 1.** Прийміть рішення щодо використання системи 4Cs і залучіть до участі людей, які займаються оцінкою вашого персоналу.
- 2.** Зверніться за підтримкою до представників мереж WINGS і DAFNE. Є люди, які нададуть вам допомогу і радо обговорять з вами вашу конкретну ситуацію. На зростаючому наборі прикладів інших організацій ви можете навчитись якомога кращому використанню системи 4Cs. Зверніться до мережі WINGS для виходу на Амбасадора 4Cs.
- 3.** Призначте особу в організації, яка очолить напрямок 4Cs. Така особа виконуватиме роль координатора на внутрішньому рівні з колегами і на зовнішньому рівні з працівниками мереж WINGS і DAFNE. Вона також нестиме відповідальність за планування і запровадження системи 4Cs, роботу з відстеження і забезпечення задоволення потреб організації.
- 4.** Плануйте реалізацію одного етапу за один раз. Не потрібно робити все одразу. Фактично, обґрунтованим буде приділення часу кожному процесу з метою включення різних голосів і перспектив. Визнайте, що ви і потреби вашої організації є першочерговими. Дозвольте системі працювати на вас замість того, щоб підпасти під управління системи. Задовільним вважайте критерій «достатньо добре». Не дозвольте кращому стати ворогом доброго.

5. Гарним початком стане теорія змін організації. Теорія змін визначить ресурси і процеси, необхідні для досягнення результатів, застосовних до вашої ситуації, у відповідних зонах.
6. Якщо ви не знайомі з поняттям «теорія змін», зверніться за підтримкою до мереж WINGS і DAFNE. Ключовим структурним питанням для теорії змін є наступне: які вхідні засоби (ресурси) впливають на розвиток яких процесів (видів діяльності) для досягнення бажаних результатів (стратегічних цілей)?
7. Порівняйте бажані результати з «зонами результатів» в системі 4Cs. Які результати є релевантними для вас в системі 4Cs?
8. З огляду на релевантні результати опишіть поточний стан сектору у кожній зоні результатів.
9. Виявіть будь-які пробіли в своїх знаннях і прийміть рішення щодо того, яким чином ви збираєтесь їх заповнити. Ви можете здійснити пошук вторинних даних, провести опит або зібрати фокус-групу з членів вашої організації для вдосконалення накопичених знань у кожній зоні результатів.
10. Далі ви можете розробити показники ефективності для кожної зони результатів. Завданням «показників ефективності» є вимірювання змін у зоні результатів в динаміці за часом. Наприклад, для зони результатів 1 в графі «Потенціал» показником ефективності, що характеризує обсяг філантропії, може бути «використання приватних активів для суспільного блага». Зміна буде оцінюватись за зростанням або скороченням активів. У якості іншого прикладу для зони результатів 10 в графі «Авторитет» показником ефективності

може бути пропорційна частка громадськості в опиті на тему того, що «філантропія – це вчинення благих дій». Інші приклади наведено в таблиці у відповідних зонах результатів.

**11.** Розробіть базовий звіт за зонами результатів, релевантними для організації, і проведіть його обговорення із відповідними зацікавленими особами і, можливо, навіть опублікуйте його.

**12.** Розробіть систему моніторингу прогресу під відповідними показниками ефективності в динаміці за часом і публікуйте контрольний звіт щороку з метою вимірювання прогресу.

## ІНСТРУМЕНТ ПЛАНУВАННЯ

Для розробки перспективного плану з використанням системи 4Cs може стати корисною адаптація структури і її використання у якості шаблону планування, що має приблизно наступний вигляд:

4C	Зона результатів	Цілі на майбутній період	Визначення показників	Хто, як і коли	Базовий рівень і зміни
Capacity (Потенціал) Capability (Можливості) Connections (Зв'язки) Credibility (Авторитет)	1-3 4-6 7-9 10-12	Визначення потреб, які необхідно задовольнити	Визначення способу вимірювання прогресу	Зазначення осіб, відповідальних за спосіб і час збору даних	Встановлення власної вихідної точки і подальше вимірювання прогресу

# ЩО РОБИТИ З РЕЗУЛЬТАТАМИ?

Знов-таки, це залежить від вас, але ми рекомендуємо використовувати результати в наступних цілях:

- надіслання спонсорам;
- розповсюдження серед членів, клієнтів або організацій-учасниць;
- надіслання до мережі WINGS. Представники мережі WINGS використають отримані матеріали для забезпечення обслуговування інфраструктури філантропії і повідомлення результатів на підставі отриманих прикладів;
- розповсюдження і обговорення результатів як інструменту для взаємного навчання з членами мереж WINGS і DAFNE.

# ЩО, ЯКЩО ВИ НЕ Є ОРГАНІЗАЦІЄЮ, ЩО ПІДТРИМУЄ ФІЛАНТРОПІЮ?

---

Якщо ви зацікавлені в філантропії у будь-якій іншій якості, ви можете виявити бажання до заохочення вашої організації, що підтримує філантропію, до використання системи 4Cs і надання їй допомоги з будь-якою інформацією, необхідної їй для реалізації такої цілі.

Якщо ви є спонсором інфраструктури філантропії, ви також можете оцінити ваші власні програми розвитку філантропії через призму системи 4Cs.

## ГЛОБАЛЬНА ШКАЛА ОЦІНКИ

Система 4Cs має пов'язану систему оцінки, яка може допомогти вам у присвоєнні цифрових значень кожній із чотирьох «С» і порівнянні результатів з іншими зонами багатьма способами. Для доступу до такої системи перейдіть за наступним посиланням: <http://4cs.wingsweb.org/>.

## ЯК ОТРИМАТИ ДОПОМОГУ?

Для отримання додаткової інформації перейдіть до розділу 4Cs на веб-сайті WINGS, де ви зможете ознайомитись з переліком амбасадорів, історією проекту, супровідним інструментом «Глобальна шкала оцінки» і іншими деталями. У разі наявності у вас конкретного запиту просимо вас надіслати до офісу WINGS електронний лист з темою *Help on the 4Cs* («Допомога в роботі з системою 4Cs») на адресу: [info@wingsweb.org](mailto:info@wingsweb.org), описати свій запит і чекати на відповідь представника мережі WINGS.



СПОНСОРИ І БЛАГОДІЙНИКИ WINGS ПАРТНЕР 4Cs



ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ПАРТНЕР WINGS

InstitutoC&A



[www.wingsweb.org](http://www.wingsweb.org)  
email: [info@wingsweb.org](mailto:info@wingsweb.org)  
Тел.: +55 11 3078 7299

Адреса:  
Ав. Бригадейро Фаріа Ліма, 2391, 122  
Хардім Паулістано, Сан-Паулу, Сан-Паулу

