

УДК 334.012.46
ББК 65.278
М52

Мерсиянова, И. В. Фонды местных сообществ в России [Текст] / И. В. Мерсиянова, М52 И. И. Солодова ; Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М.: Изд. дом Гос. ун-та — Высшей школы экономики, 2009. — 154, [2] с. — (Сер. «Мониторинг гражданского общества». Вып. IV). — 1000 экз. — ISBN 978-5-7598-0704-9 (в обл.).

Настоящее издание посвящено вопросам функционирования фондов местных сообществ в России. Эмпирическую основу данной публикации составляют результаты исследования, проведенного Центром исследований гражданского общества и некоммерческого сектора Государственного университета — Высшей школы экономики с целью изучения развития и функционирования ФМС в кризисных условиях. В нем раскрываются особенности фондов местных сообществ как особого типа негосударственных некоммерческих организаций, характеризуются их сотрудники и добровольные помощники (волонтеры), раскрываются проблемы стратегического планирования в ФМС, описывается коммуникативное пространство ФМС. Всесторонне анализируются вопросы взаимодействия ФМС с органами власти.

Приведенные данные позволяют оценить обеспеченность ФМС финансовыми ресурсами. В книге характеризуется влияние экономического кризиса 2008–2009 гг. на деятельность ФМС, в том числе на трансформацию их взаимоотношений с коммерческими структурами, иностранными донорами, изменение роли частных пожертвований в обеспечении финансовой устойчивости ФМС.

Книга адресована социологам, политологам, экономистам, преподавателям и студентам обществоведческих специальностей, экспертам и всем интересующимся состоянием благотворительности и развитием гражданского общества в Российской Федерации.

УДК 334.012.46
ББК 65.278

ISBN 978-5-7598-0704-9

© Мерсиянова И.В., 2009
© Солодова И.И., 2009
© Оформление. Издательский дом
Государственного университета —
Высшей школы экономики, 2009

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Предисловие..... | 4 |
| Глава I. Фонды местных сообществ: организационные особенности | |
| § 1. Фонд местного сообщества как разновидность НКО | 8 |
| § 2. ФМС как грантодающая организация | 14 |
| § 3. Организационные структуры управления ФМС | 23 |
| § 4. Проблемы стратегического планирования в ФМС | 28 |
| § 5. Оценка деятельности ФМС как фактор долгосрочного развития | 32 |
| Глава II. Человеческие ресурсы фондов местных сообществ | |
| § 6. Характеристика сотрудников в ФМС..... | 36 |
| § 7. Добровольческие ресурсы ФМС | 40 |
| § 8. Обучение сотрудников и добровольцев | 42 |
| § 9. Лидерство в ФМС | 45 |
| Глава III. Взаимодействие ФМС с органами власти | |
| § 10. Основные характеристики взаимодействия органов власти и ФМС..... | 47 |
| § 11. Причины и формы взаимодействия органов власти и ФМС | 54 |
| § 12. Трансформация взаимоотношений ФМС с властью в связи с кризисом | 59 |
| Глава IV. Финансирование ФМС и влияние экономического кризиса на деятельность фондов | |
| § 13. Источники финансирования, причины интереса доноров..... | 62 |
| § 14. Руководители ФМС о развитии и проблемах своих фондов | 72 |
| § 15. Трансформация взаимоотношений ФМС с коммерческими структурами в условиях кризиса | 75 |
| § 16. Трансформация взаимоотношений ФМС с иностранными донорами | 77 |
| § 17. Изменение роли частных пожертвований | 79 |
| Глава V. Коммуникативное пространство ФМС | |
| § 18. Характеристики формирования сетевых взаимодействий ФМС..... | 84 |
| § 19. Партнерство ФМС как институциональная форма взаимодействия | 86 |
| § 20. Каналы коммуникаций ФМС..... | 91 |
| § 21. Коммуникации ФМС с целевой аудиторией | 97 |
| Стратегические направления развития ФМС (вместо заключения) | 101 |
| Список источников эмпирической информации | 103 |
| <i>Приложение 1. Распределение ответов руководителей ФМС (таблицы выборочно)</i> | <i>106</i> |
| <i>Приложение 2. Распределение ответов муниципальных служащих (таблицы выборочно)</i> | <i>124</i> |
| <i>Приложение 3. Транскрипты интервью (выборочно).....</i> | <i>127</i> |

ПРЕДИСЛОВИЕ

Предлагаемая читателям книга представляет четвертый выпуск материалов в серии «Мониторинг гражданского общества». В ней детально рассматривается особый тип некоммерческих организаций — фондов местных сообществ (далее — ФМС) в России. В частности, раскрывается специфика социально-культурного контекста деятельности ФМС, характеризуется уровень их институционального развития, показываются организационные структуры и механизмы функционирования ФМС, приоритетные задачи и направления деятельности фондов в нынешних условиях, стратегические направления развития фондов и перспективы этого развития.

В настоящий момент источники информации о состоянии ФМС в нашей стране практически отсутствуют, ощущается недостаток регулярного систематического анализа деятельности фондов. Несмотря на почти пятнадцатилетнюю историю фондов местных сообществ в нашей стране, они до сих пор представляют собой малоизученный объект, не вызывавший стабильного интереса со стороны исследователей. Анализ фондов местных сообществ носил, скорее, фрагментарный характер и был направлен на изучение отдельных кейсов жизнедеятельности фондов¹. Так, по инициативе Российского представительства САФ² и Форума доноров был проведен ряд специальных исследований³, на сайте САФ (Россия) представлен фактологический обзор действующих фондов и Партнерства ФМС, основанный на анализе документальных источников.

В ситуации экономического кризиса проходит трансформация социальной роли ФМС. Значимость ФМС как альтернативного инструмента обеспечения и поддержания качества жизни населения на конкретных территориях очевидно возрастает. В связи с этим особую актуальность приобретает составляющее эмпирическую основу данной публикации исследование ФМС, проведенное в апреле — июле 2009 г. Центром исследований гражданского общества и некоммерческого сектора Государственного университета — Высшей школы экономики при участии в сборе информации компании «MarketUp».

В качестве методологии исследования ФМС как малоизученного объекта было выбрано качественное направление. Сбор первичной информации осуществлялся среди исполнительных директоров ФМС и представителей органов власти, взаимодействующих с ФМС (см. Список источников эмпирической информации в наст. изд.).

В рамках проекта были проведены глубинные экспертные интервью (14 респондентов) и экспертный опрос по полуформализованной анкете, включающей масштабный блок открытых вопросов с руководителями ФМС (15 респондентов). Из 28 обследованных фондов 22 являются членами Партнерства фондов местных сообществ. Сбор информации от представителей органов власти осуществлялся по аналогичной схеме — 10 глубинных интервью и 8 экспертных анкетных опросов.

¹ См., напр.: *Фонды местных сообществ: эффективная благотворительность* / сост. В.Ю. Самородов, С.Б. Никифорова, Ю.Ю. Ходорова. М., 2006.

² См., напр.: *Аврорина Л.В., Самородов В.Ю. Фонды местных сообществ в России // Благотворительность в России. 2002: Исторические и социально-экономические исследования* / под общ. ред. О.Л. Лейкина; сост. и науч. ред. О.Л. Лейкин, А.В. Орлова, Г.Н. Ульянова. СПб.: Лики России, 2003. С. 397–417; *Паттен М., Кузьмин А.И., Балакирев В.П. Российские фонды местных сообществ // Благотворительность в России. 2005/2006: Исторические и социально-экономические исследования* / под общ. ред. О.Л. Лейкина; сост. и науч. ред. О.Л. Лейкин, А.В. Орлова, Г.Н. Ульянова. СПб.: Изд-во журнала «Звезда», 2007. С. 169–221.

³ САФ (Charities Aid Foundation) — британский благотворительный фонд, головной офис которого расположен в Великобритании. Представительства фонда действуют в США, ЮАР, Австралии, Индии, Бразилии, Болгарии, а также в России (с 1993 г. в Москве). САФ работает в разнообразных направлениях: управление благотворительными программами, организация грантовых конкурсов, консультационные проекты и проведение исследований.

Как руководители ФМС, так и чиновники опрашивались в различных регионах России в соответствии с максимально возможным соблюдением требований территориальной репрезентации.

Использование методической процедуры триангуляции позволило получить достоверную информацию, поскольку она является инструментом предотвращения «исследовательского субъективизма», возможного при сборе и анализе качественных данных. В частности, были применены следующие методы триангуляции.

- Триангуляция данных — совместный сравнительный анализ информации, полученной в ходе глубинных интервью и анкетного опроса.

- Исследовательская триангуляция — включение нескольких специалистов в процесс анализа и подготовки отчетных материалов, привлечение внешних экспертов для оценки адекватности и полноты полученной информации и сделанных на ее основе выводов.

- Методологическая триангуляция — использование нескольких методов для изучения одной проблемы, когда один метод как бы «усиливает» и дополняет другой. В данном случае в качестве дополнительного метода использовался количественный анализ информации с применением методик экспертных оценок, проведенный по части формализованных вопросов глубинного интервью и анкет.

Инструментарий исследования разработан Центром исследований гражданского общества и некоммерческого сектора Государственного университета — Высшей школы экономики. Авторы выражают признательность за высказанные в ходе разработки исследовательских задач предложения *Н.Г. Каминарской* (Форум доноров), *Е.В. Грешиновой* и *О.А. Евдокимовой* (компания «Evolution&Philanthropy»), *Л.В. Аврориной* (российское представительство САФ), *В.Д. Ананьиной* (Благотворительный фонд местного сообщества «Первоуральск — 21 век»), *Е.В. Максимовой* (Региональный информационно-ресурсный фонд из Ульяновска) и *Ю.В. Гончаровой* (ГРАНС-центр). Также авторы благодарят *Б.А. Цирульникову* («Фонд Тольятти», Партнерство ФМС) за содействие в сборе эмпирической информации. Огромная благодарность профессору, доктору экономических наук *Л.И. Якобсону* за полезное обсуждение ключевых вопросов исследования.

В результате проведенного исследования наглядно продемонстрировано следующее.

- Влияние экономического кризиса в определенной степени коснулось всех обследованных фондов, при этом для значительной их части негативное влияние кризиса не оказалось существенным. Произошло снижение объемов и частоты денежных поступлений, снизились объемы и разнообразие поддержки со стороны органов власти. Но общее настроение руководителей фондов достаточно оптимистично, они ориентированы на активную деятельность по преодолению последствий кризиса.

- Органы власти и бизнес-организации в настоящий момент являются ключевыми донорами ФМС — обеспечивают большую часть финансовых поступлений в бюджет фондов. Взаимодействие с органами власти во многом способствует формированию и накоплению социального капитала, который функционально необходим для обеспечения долгосрочного финансирования этих фондов.

- На долю коммерческих доноров приходится наибольший вклад в бюджет ФМС. Выбор именно фондов в качестве реципиентов благотворительности обусловлен скорее индивидуальным решением главы бизнеса, чем функциональными выгодами для организации в целом.

- ФМС достаточно плотно сотрудничают с органами власти на муниципальном уровне. Взаимодействие с региональными структурами менее интенсивно и затрагивает меньше направлений деятельности. Сотрудничество на федеральном уровне встречается только в ряде случаев, при этом носит скорее фрагментарный и несистематический характер.

- Сотрудничество с органами власти выстраивается по инициативе, как со стороны фондов, так и со стороны органов власти, что при этом является скорее институционально обусловленным. Представители органов власти не в полной мере осознают значимость ФМС как инструмента решения актуальных вопросов и социальных проблем на местном уровне. Следовательно, сотрудничество с ФМС и помощь этим организациям не всегда являются приоритетными задачами органов власти в реализации социальной политики.

- Предоставление товаров и услуг не является достаточно развитым направлением деятельности ФМС, оно дает незначительный вклад в бюджет фонда. Оказываемые услуги касаются преимущественно предоставления информации или консультирования по разнообразным вопросам, связанным с социальным благополучием населения.

- Для органов власти фонды оказывают значительное количество услуг преимущественно на безвозмездной основе.

- Факторами стабильности в работе ФМС являются диверсификация доноров, как по объемам, так и по направлениям, наличие неприкосновенного капитала. Поиск новых источников финансирования, в том числе частных пожертвований или платных услуг воспринимается как стратегическое направление для обеспечения долгосрочной стабильности.

- Целевой аудиторией фонды воспринимают бизнес-структуры, преимущественно местного уровня, а также муниципальные и региональные органы власти. Взаимодействие с ключевыми донорами и создание эффективной системы информирования о деятельности ФМС являются одними из приоритетных задач фондов. При этом уровень осведомленности о деятельности ФМС достаточно высок среди групп целевой аудитории, непосредственно с которыми фонды сотрудничают.

- Население муниципального образования не является приоритетной целевой группой для фондов, его информирование осуществляется по остаточному принципу. Уровень знания и понимания деятельности ФМС среди населения оценивается скорее как низкий и в ряде случаев как средний. В настоящий момент нельзя говорить о сформированном бренде ФМС и лояльной целевой аудитории среди жителей. При этом, как отмечают руководители ФМС, намечается положительная тенденция к росту доверия со стороны жителей.

- Партнерство ФМС не в полной мере реализует задачи активизации социального и образовательного капиталов для членов организации. Фонды ощущают потребность в более активных коммуникациях и обмене опытом, а также в повышении квалификации своих сотрудников.

- За последние годы фонды освоили практически все доступные информационные каналы и форматы передачи сообщений в адрес целевой аудитории. Однако в основном коммуникации по-прежнему осуществляются в традиционных форматах устного взаимодействия, социальных сетей и местных печатных СМИ. Потенциал электронных СМИ используется лишь частично.

Настоящее издание состоит из пяти глав. В *первой главе* раскрываются особенности фондов местных сообществ как социальных организаций. В частности, показана специфика фондов местных сообществ как особого типа негосударственных некоммерческих организаций (далее — НКО), раскрываются причины создания и миссии ФМС, характеризуются их организационные структуры управления, описываются проблемы стратегического планирования ФМС, в том числе оценки деятельности ФМС.

Во *второй главе* характеризуются человеческие ресурсы фондов местных сообществ, в том числе сотрудники и добровольцы, их количественный состав, основные социально-демографические характеристики, вопросы их обучения и повышения квалификации. Также раскрывается феномен лидерства в ФМС.

Третья глава посвящена вопросам взаимодействия ФМС и органов власти. В ней раскрываются такие вопросы, как практика современного взаимодействия ФМС с государственными и муниципальными органами, причины, стимулы и барьеры подобного сотрудничества, изменения во взаимодействии ФМС с органами власти в условиях кризиса, основные проблемные зоны данного взаимодействия и механизмы их преодоления.

В *четвертой главе* дается оценка ресурсной обеспеченности ФМС (в первую очередь, финансовых ресурсов), показано влияние экономического кризиса 2008–2009 гг. на деятельность ФМС, в том числе на изменения взаимоотношений с коммерческими структурами, иностранными донорами, роли частных пожертвований в обеспечении финансовой устойчивости ФМС. В главе раскрывается специфика взаимодействий ФМС с указанными донорами, обозначены стимулы и барьеры для доноров при оказании благотворительной помощи фондам. Также представлен анализ возможных инструментов для повышения вовлеченности и заинтересованности доноров.

В *пятой главе* подробно анализируется коммуникативное пространство ФМС, в том числе формирование сетевых взаимодействий ФМС, специфика каналов коммуникаций ФМС, роль и функции Партнерства ФМС как институциональной среды взаимодействия фондов. Проведен анализ реализации фондами стратегий информирования различных групп целевой аудитории.

В *заключении* приведены основные направления развития фондов местных сообществ в нашей стране.

Для удобства чтения всем участникам обследования были присвоены личные коды — для руководителей фондов буква Р с порядковым номером, для представителей органов власти — Ч с порядковым номером.

Мы надеемся, что это издание окажется полезным и интересным для социологов, экономистов, политологов, философов, преподавателей и студентов обществоведческих специальностей, а также для экспертов и всех, кому не безразличны проблемы гражданского общества и филантропии в России наших дней.

ГЛАВА I

Фонды местных сообществ: организационные особенности

§ 1

Фонд местного сообщества как разновидность НКО

Технология фондов местных сообществ (ФМС) впервые была применена в 1914 г. в городе Кливленде, штат Огайо, США. Фонд местного сообщества (community foundation) работает на конкретной территории в целях объединения ресурсов территории — экономических, человеческих, социальных — для решения проблем местного сообщества, повышения качества жизни населения и развития институциональной благотворительности. Финансирование такого рода фондов состоит из пожертвований, благотворительной деятельности частных доноров, коммерческих предприятий, организаций некоммерческого сектора и поступлений от органов власти. Пожертвования могут иметь денежную форму, а также могут осуществляться в виде добровольчества и безвозмездной передачи материальных ценностей. Свои ресурсы фонд распределяет на конкурсной основе среди некоммерческих организаций и инициативных групп граждан. Решения о выделении средств принимают грантовый комитет и экспертные советы, в которые включены представители трех секторов местного сообщества (власти, бизнеса, некоммерческого сектора) и эксперты по соответствующей проблематике. Тематику грантов ФМС определяют совместно с местным сообществом, проводят мониторинг и получают информацию о приоритетных направлениях, проблемах территории. ФМС управляется опосредованно самим сообществом через паритетное представительство в фонде представителей органов власти, бизнеса, общественности и некоммерческого сектора (подробнее см. § 3 наст. изд.). Фонд является прозрачной организацией, обязан распространять и предоставлять заинтересованным группам информацию о собственной деятельности и финансовом положении, о расходовании средств (подробнее см. гл. V наст. изд.). Таковы основные признаки фондов местных сообществ. В следующих параграфах настоящего издания будет показано, как они воплощаются в практиках российских ФМС.

В настоящее время ФМС действуют в странах Западной и Восточной Европы, Северной и Южной Америки. В России инициатива адаптации технологии фондов местных сообществ принадлежала САФ, в 1995 г. начался процесс по разработке модели ФМС с учетом специфики российского контекста. В 1998 г. был создан первый фонд — Городской благотворительный фонд «Фонд Тольятти» под руководством Б.А. Цирульников. В 2003 г. было создано Партнерство ФМС, объединившее большинство существующих в России фондов в единое сообщество и ориентированное на «развитие гражданского общества через улучшение качества жизни местных сообществ на основе развития и продвижения технологий социальной стабильности» (миссия Партнерства ФМС). В настоящий момент в Партнерство входят 26 фондов. При этом Партнерство имеет статус международной организации, поскольку оно включает помимо российских фонды из Украины, Литвы, Казахстана.

Фонды местных сообществ в России создаются как *некоммерческие организации* в форме общественных и некоммерческих фондов. Фондом Гражданский кодекс РФ признает не имеющую членства некоммерческую организацию, учрежденную гражданами и (или) юридическими ли-

цами на основе добровольных имущественных взносов (см. табл. I.1). Статус фонда как некоммерческой организации подразумевает, что извлечение прибыли не является основной целью деятельности и полученная прибыль не распределяется между участниками.

Некоммерческий фонд может преследовать социальные, благотворительные, культурные, образовательные и иные общественно полезные цели. Главное отличие общественного фонда, вопросы деятельности которого регулируются Федеральным законом «Об общественных объединениях», от некоммерческого фонда, вопросы деятельности которого регулируются Федеральным законом «О некоммерческих организациях», сосредоточено в пункте, касающемся состава и характера их учредителей. Учредителями общественного фонда могут быть несколько физические лица и (или) юридические лица — общественные объединения, а у некоммерческого фонда может быть один учредитель.

Таблица I.1

Рамочный формат некоммерческих и общественных фондов

| Признак | Характеристика |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цели деятельности | Формирование имущества на основе добровольных взносов, иных, не запрещенных законом поступлений, и использование данного имущества на общественно полезные цели |
| Членство | Членства не имеет |
| Учредители | Физические лица, достигшие 18 лет, и юридические лица, но <i>некоммерческий фонд</i> может быть учрежден одним лицом, а <i>общественный фонд</i> — не менее чем тремя физическими лицами, достигшими 18 лет, и юридическими лицами — общественными объединениями |
| Руководящие органы | Определяются уставом фонда |
| Объем вещных прав некоммерческой организации | Имущество, переданное фонду его учредителями, является собственностью фонда |
| Отношение учредителей и членов к имуществу организации, их ответственность | Учредители не сохраняют прав на переданное ими в собственность организации имущество; не отвечают по обязательствам фонда, а фонд не отвечает по обязательствам своих учредителей |
| Ликвидация, преобразование | Ликвидация только по решению суда по заявлению заинтересованных лиц |

В российской практике ФМС является относительно новой и сравнительно менее распространенной моделью, чем традиционные типы НКО. Его создание требует значительных объемов организационного, образовательного и социального капиталов. Также необходим социальный запрос от местного сообщества, готовность к подобной форме решения социально значимых задач. ФМС создаются для поддержки различных гражданских инициатив, для решения местных социальных проблем через механизм грантового финансирования. В настоящий момент нельзя говорить о наличии в России обозначенных условий, об институциональной завершенности ФМС как организационной формы. Чаще всего в ФМС происходит совмещение нескольких моделей, однако *роль грантодающей организации превалирует*.

Инициатива создания ФМС часто принадлежит отдельному индивиду, на начальном этапе обычно действует один человек — осуществляет поиск учредителей, членов координационных и контрольных органов и т.п. Далее функционирует уже инициативная группа, подключаются члены Партнерства ФМС и различных российских и международных фондов, в частности, российское представительство САФ.

Один из учредителей познакомился случайно на одном из семинаров в Новосибирске с такой технологией, как ФМС, очень загорелся и решил это сделать у себя в городе. Создал группу из шести человек, они стали учредителями фонда в 2000 г. (Р.7).

САФ предложил ЮКОСу такую схему — был сначала конкурс социальных проектов, он шел три года, потом была предложена схема Фонда местного сообщества. Инициаторов было два — САФ

и ЮКОС, чтобы ЮКОС отошел от прямого проведения конкурса, чтобы его проводили на местах и там же аккумулировали средства — такая задача была (Р.1).

Для инициаторов создания ФМС характерна однородная мотивация. Так, наиболее часто встречается потребность в улучшении условий жизни муниципального образования и развитии гражданских инициатив. Руководители российских ФМС уверены, что реализация данных задач наиболее эффективным способом возможна с помощью модели фонда местного сообщества. За счет относительной новизны ФМС как организационной формы инициаторы стремятся также преодолеть сложившийся негативный образ у населения относительно общественных фондов и НКО в целом.

Происхождение фонда — от общественных организаций. Но мы выросли из этих штанишек. Очень много общественных организаций, которые профессионально используют [общественную] проблему для решения своих личных финансовых проблем. Главная причина действия по другой модели, создания ФМС через эту технологию, поднять уровень развития гражданского общества. Цивилизованный формат взаимоотношений, а не поднятие себя за счет другого. Чтобы была технология, через которую у каждого будут свои преимущества. А вторая цель — убрать [из некоммерческого сектора] детей лейтенанта Шмита (Р.14).

Среди других мотивов создания ФМС участниками обследования назывались развитие благотворительности, улучшение качества жизни, вовлечение жителей территории в активную социально значимую деятельность. Чаще всего причины создания фонда выражаются в его **миссии**. Так, 25 фондов из 28 обследованных имеют миссию и большинство директоров (19 человек) смогли ее сформулировать (см. рис. I.1):

Развитие благотворительности на территории города Ангарска, поддержка местных инициатив в городе, вовлечение жителей города (Р.1).

Путем объединения ресурсов бизнеса, власти и НКО содействовать улучшению качества жизни сообщества города Рубцовска (Р.7).

Объединение ресурсов всех секторов для улучшения качества жизни людей, проживающих на сегодняшний день в Бурятии (Р.12).

Развитие сообщества, развитие благотворительности для решения социальных проблем местного сообщества (Р.3).

Улучшение качества жизни городского сообщества (Р.10).

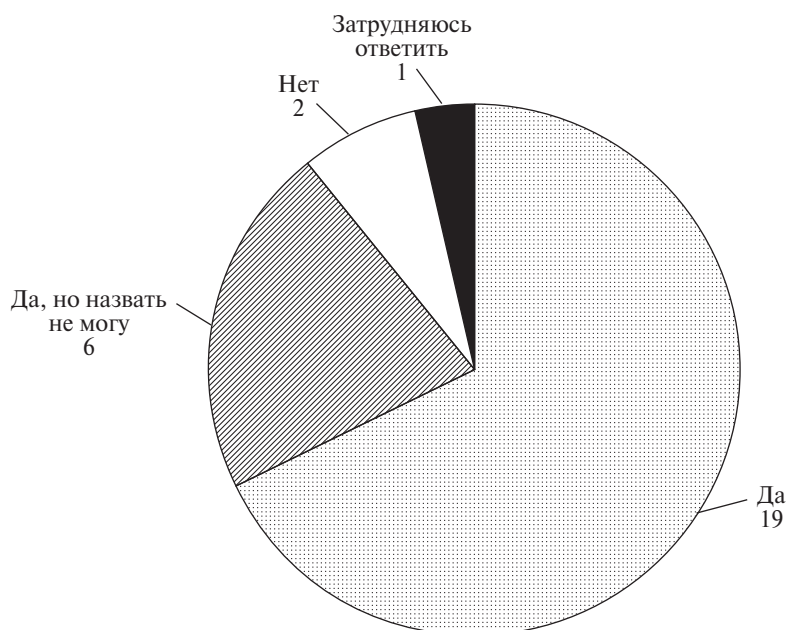


Рис. I.1. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Имеется ли в Вашем Фонде четко сформулированная миссия?» (число респондентов)

На этапе создания новых фондов *Партнерство ФМС играет значимую роль*. Члены Партнерства ведут активную консультационную деятельность для инициативных групп, планирующих создание ФМС. В соответствии с целями этого объединения оказывается организационная, юридическая, эмоциональная помощь, члены Партнерства делятся знаниями относительно особенностей функционирования данной модели. Интересно, что помощь создающимся ФМС оказывают не только председатель Партнерства, но и руководители других ФМС. Например, фонды из Тюмени и Пензы участвовали и продолжают принимать участие в создании новых ФМС.

Помощь членов Партнерства также ощутима при поиске благотворителей и формировании сообщества доноров. Так, ФМС используют свой накопленный социальный капитал, репутацию и знания для привлечения доноров. Содействие наиболее продуктивно, если его оказывает известный, крупный фонд, действующий на той же или близкой территории. Другими словами, социальный капитал Партнерства ФМС, его включенность в социальные сети бизнеса и власти являются полезными при создании новых организаций, обеспечивают организационную и финансовую поддержку.

Я была приглашена в 2003 или 2004 г. в Хабаровск для проведения тренинга по работе в сообществе. Там присутствовала Ольга Тремасова и, когда я презентовала деятельность фонда, ей очень это все понравилось, но она не знала, как к этому подступиться. А в 2007 г. мы с ней опять встретились. Получилось так, что мероприятие как раз проходило в Пластуне, мы вместе пошли к самым знаковым людям, представителям бизнеса, вдохновили. Было выделено 150 тысяч на конкурс (Р.11).

Говоря о *роли ФМС как организации*, стоит отметить наличие различных вариантов (см. рис. 1.2). Если обращаться к формальным признакам ФМС, то, во-первых, это грантодающая организация, действующая на определенной территории, во-вторых, это организация, занимающаяся развитием филантропии и поддерживающая социальные инициативы для решения задач на местном уровне. Основная поддержка осуществляется через финансирование на основе проведения открытых конкурсов. Среди действующих российских ФМС часто наблюдается ситуация совмещения нескольких функций, решения нескольких задач: ресурсного центра для НКО и агентства развития.

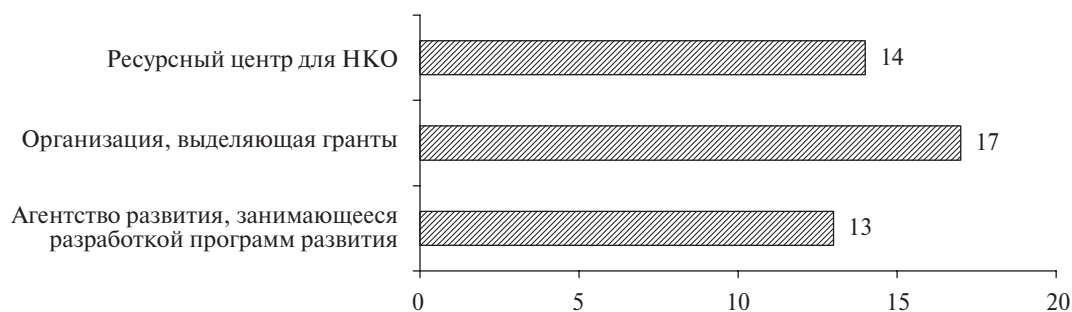


Рис. 1.2. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какова основная роль Вашего Фонда?» (число респондентов, допускаясь выбор нескольких вариантов ответа)

По результатам обследования существующие в настоящее время в России ФМС в большей или меньшей степени функционируют именно как *грантодающие организации*, т.е. распределяют и выдают гранты. Свою основную роль в этом видят 17 ФМС. При этом наблюдаются отличия в пропорциях выделяемых средств и ресурсов на гранты и на реализацию собственных программ. В российской практике присутствуют обе модели ФМС: более ориентированные на выдачу грантов и более ориентированные на собственные программы. По всей видимости, стандартизованная и единая модель ФМС окончательно не сформирована. Фонды совмещают элементы благотворительных фондов, ресурсных центров и организаций развития, при этом выделение грантов

как ключевой признак ФМС сохраняется. Более того, на уровне номинаций фонды не всегда имеют четкое позиционирование и названия, содержащие четкие указания на то, что это ФМС. В ряде случаев присутствуют названия, в которых акцентируется внимание на территориальном масштабе деятельности, некоммерческом, благотворительном статусе («некоммерческий благотворительный фонд местного сообщества», «региональный общественный благотворительный фонд», «фонд поддержки социальных инициатив»).

Мы все функции выполняем для этого региона. В 2007 г. у нас проводился межтерриториальный конкурс социальных проектов. Он был уровневый. На уровень межмуниципальный выводятся проекты, которые интересны всем четырем-пяти территориям, либо те проекты, которые на одной территории можно было бы как пилот прогнать. Это грантовые конкурсы. Как ресурсный центр для НКО — в сельских территориях, когда мы туда пришли, кроме совета ветеранов и женсоветов ничего не было. За этот период времени вырастает из проекта инициативная группа по реализации, по внедрению проекта, и потом уже регистрируются как НКО (Р.6).

Наша задача при создании фонда была такая же, как и сейчас. То есть это финансовая поддержка различных гражданских инициатив на основе открытых конкурсов и грантов (Р.5).

В дополнение к формальным критериям фонды идентифицируют и позиционируют себя именно как ФМС. Вероятно, наличие Партнерства как формального объединения с единым позиционированием имеет положительный вклад в самоидентификацию фондов.

Мы грантодающая организация, но это одна из составляющих — на что нацелены. Ресурсный центр — само собой, поскольку мы также ведем программы определенные. Я думаю, все это имеет место. Были мелкие изменения, в основном несущественные. Поскольку как он основывался благотворительным фондом, грантодающей организацией, так и остается на данный момент (Р.2).

С момента создания фонда мы сразу заявили о себе как о грантовой организации. Никогда себя не позиционировали как ресурсный центр. Хотя гранты на эту деятельность получали (Р.11).

В ряде случаев наблюдаются изменения первоначально выбранной модели функционирования ФМС. Так, наличие существенных изменений продекларировали руководители 5 обследованных фондов (см. рис. I.3).

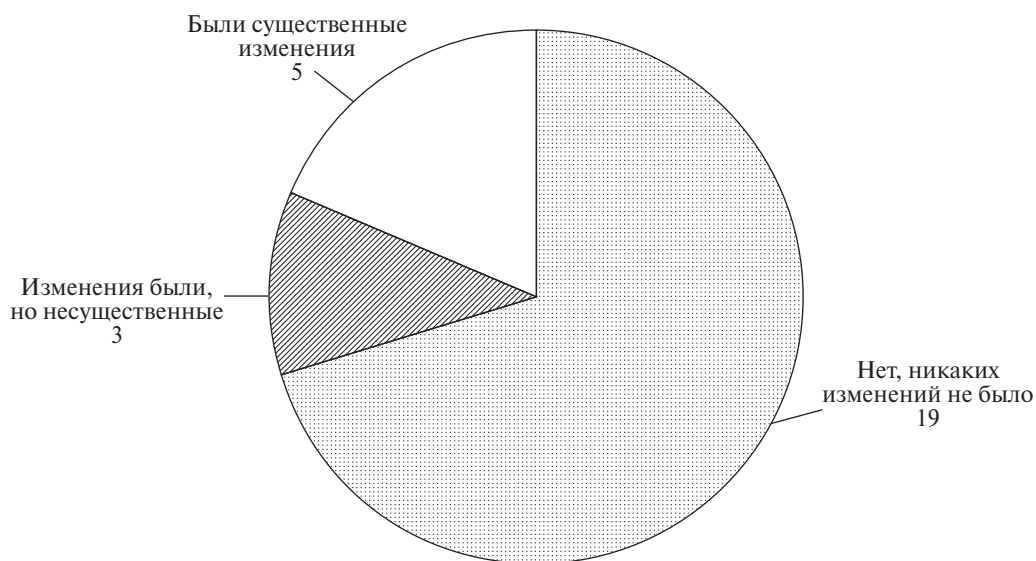


Рис. I.3. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Происходили ли изменения в модели Вашего ФМС с момента его создания?» (число респондентов)

Изменения отражают естественное развитие фонда, влияние внешнего окружения и попыток оптимизации деятельности. В ряде случаев фонды меняли профиль (трансформировались из

ресурсного центра в ФМС), поскольку находили данную модель более эффективной и оптимальной для решения проблем местного сообщества.

Начинали мы скорее как ресурсный центр. С 2003 г. начали активно работать по выделению грантов. В 2005 г. мы подошли к выделению именных проектов. И вот сейчас мне стало больше интересно, глобальные акции и мероприятия, глобальный проект, который объединяет всех (Р.14).

Таким образом, организационная форма ФМС не является окончательно отработанной, часто используется вместе с дополнительными элементами из других моделей НКО. Фонды логически не сконцентрированы на одной схеме действий, стремятся к дополнительному горизонтальному развитию. В настоящий момент недостаточно оснований для выводов о наличии в нашей стране институционально сформированного сообщества формально унифицированных фондов местных сообществ.

§ 2 ФМС как грантодающая организация

Взаимодействие ФМС с грантополучателями является одной из наиболее отрегулированных сфер деятельности фонда. Взаимодействие имеет четкие и документально закреплённые стандарты, процедуры и общий порядок. В основном сотрудничество осуществляется с местными (действующими в пределах территории органа местного самоуправления) и региональными НКО, которые без особых затруднений воспринимают требования и процедуры конкурсного отбора, последующую оценку выполнения проектов. Среди основных направлений проведения конкурсов на соискание грантов присутствуют благоустройство территории, помощь детям, молодежи, пожилым, организация спортивных занятий и досуга. Встречаются также проекты по экологии, культуре, фольклору и другим направлениям. Надо отметить, что иногда практикуется диверсификация методов работы фондов с грантополучателями, наблюдаются изменения в логике проведения конкурсных механизмов.

Среди грантополучателей фонда обычно представлено несколько групп субъектов, самой многочисленной из которых является группа НКО. В ряде случаев заявки на гранты поступают от частных лиц и муниципальных некоммерческих организаций. Последних, однако, наименьшее количество.

Мы считаем, что это одна из наших целевых групп. Они являются нашими грантополучателями, местных, я имею в виду. Они видят в нас лидера некоммерческого сектора (Р.5).

Большая часть фондов ведет учет, с какими НКО они взаимодействовали, характеристики взаимодействия и в ряде случаев — какие НКО еще действуют на территории. Формирование базы данных происходит как за счет естественного пополнения информации о новых НКО, подающих заявки, так и путем целенаправленной работы сотрудников фонда по сбору информации.

Все действующие НКО, практически все, с нами сотрудничают. Остальные или только создались или они в базе есть, но они не работающие. Поэтому те, которые состоявшиеся, все с нами сотрудничают (Р.2).

НКО должна быть зарегистрированной, мы должны видеть, что это легальная организация, второе — нужно, чтобы она отчитывалась. У нас такие формальные требования. Мы тогда заносим ее в базу. А если она вошла в черный список базы, как не оправдавшая оказанного ей высокого доверия, мы ей объясняем, чтобы больше не приходили (Р.4).

Практикуется несколько **механизмов определения направлений для конкурса**. В одном варианте НКО и инициативные группы присылают в ФМС заявки, в которых обозначают наиболее актуальные в данный момент проблемы. Таким образом, фонды получают информацию непосредственно от местного населения и в дальнейшем привлекают его для решения этих проблем в процессе выполнения заявки. В этом случае ФМС либо используют средства из общих фондов, либо уже после определения интересных направлений ищут конкретно под них финансирование.

Один из проектов «Маленькая Европа». Мы сделали серию минипроектов. Мы нашли на конкурсе эту идею — одна женщина ее подсказала. Потом нашли деньги, нашли людей, которых этими идеями заинтересовали, и провели мини-конкурсы грантов под те идеи, которые у нас были, и раздали деньги (Р.12).

В другом варианте фонды самостоятельно проводят исследования для выяснения потребностей сообщества. Обычно это простой анализ на основе анкетных данных. Иногда используют данные из личных бесед и собственных впечатлений, поскольку работники фондов также включены в жизнедеятельность муниципального образования. В случае наличия соответствующего административного ресурса фонды используют письма граждан в общественные приемные органов местного самоуправления. Жалобы населения анализируются, и выделяются актуальные направления.

Следующий вариант определения грантовых направлений — учет предложений доноров. Последние не всегда ориентированы переводить средства в общие фонды, предпочитая именные,

стипендиальные или созданные под конкретное направление. Специализированные фонды подразумевают априорное согласование направлений расходования средств и, следовательно, ограничения на тематику заявок. Например, в программе «Газпром для детей» на конкурс принимались заявки, предлагающие решения по вопросам организации детского и молодежного досуга, организации спортивных мероприятий и инфраструктуры и ряда других.

Доноры, если хотят профинансировать определенный проект, могут это сделать в рамках ярмарки, т.е. они делают отбор сами, просматривают, и если им очень нравится, они финансируют. Это тоже идет в рамках конкурсов, но не как проекты победителей, а как именные гранты от какой-то организации (Р.2).

В целом процедура оповещения грантозаявителей о специфике конкурсов достаточно отработана. Имеющаяся в базе контактная информация используется для оповещения НКО о новых проектах и конкурсах, о процедурах оформления заявок и отчетности, а также для поддержания контакта и информирования о работе фонда. Чаще всего контакты осуществляются по электронной почте, что позволяет работать с большими массивами информации.

В последнее время больше стало общения в интерактивном режиме, по электронной почте тенденция к этому есть (Р.6).

По всей видимости, фонды достаточно хорошо выстроили модель информирования грантополучателей, а также имеют **стандартизированный пакет документов и правил написания заявок**, поскольку у НКО данная процедура практически не вызывает серьезных затруднений. Представители фондов уверены в необходимости стандартизованных процедур и правил, регулирующих работу с грантополучателями, стараются поддерживать их выполнение (см. рис. I.4). Так, у 26 обследованных фондов применяются стандартизованные процедуры, формальные правила или положения, регулирующие работу с грантополучателями. Однако уверенно говорят о том, что это необходимо, не все руководители (такое мнение высказал 21 респондент). Только в одном фонде подобная практика не реализуется.



Рис. I.4. Распределение ответов респондентов на вопрос:

«Применяются ли в Вашем Фонде стандартизованные процедуры, формальные правила или положения, регулирующие работу с грантополучателями? Насколько они действительно используются и необходимы?» (число респондентов)

Информация о проведении конкурсов и необходимых документах всегда размещается на сайте фонда, присутствует в регулярной информационной рассылке среди НКО и других заинтересованных лиц. В сообщении предоставляется полная информация о конкурсе, его направле-

ниях, требованиях и сроках подачи заявок. Образцы документов доступны грантополучателям на сайтах фондов, их можно получить и непосредственно в офисе ФМС.

Еще одно наблюдение, позволяющее говорить о хорошо налаженном процессе конкурсного отбора, заключается в **возможности получения консультаций по подготовке заявки**. Фонды собственными силами проводят обучающие семинары и отвечают на вопросы заявителей. В ряде случаев посещение семинара является обязательным условием конкурсного отбора. Большинство фондов уверено в необходимости этапа образовательных услуг для соблюдения процедур и минимизации возможных трудностей в будущем. В 24 обследованных фондах предоставляются обучающие и (или) информационные услуги для соискателей грантов, более того, большинство респондентов уверены в необходимости подобных процедур (см. рис. I.5). Только в двух ФМС подобные услуги не предусмотрены.

Обучение необходимо, причем как на стадии информирования о конкурсе, так и на стадии управления проектом, подготовки отчетов (Р.6).

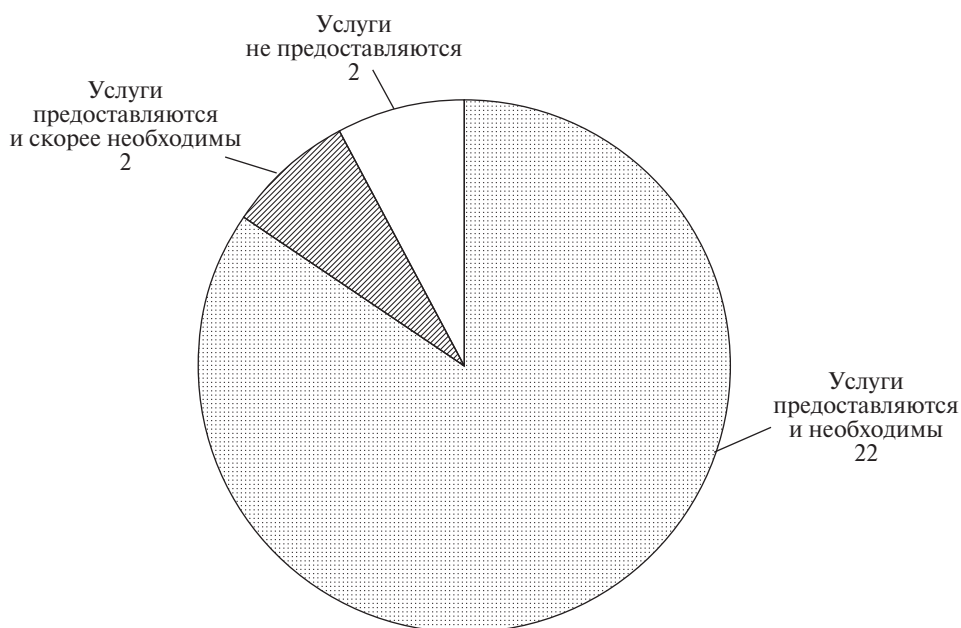


Рис. I.5. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Предоставляются ли Вашим ФМС обучающие или информационные услуги для соискателей грантов? Насколько это необходимо для грантозаявителей?» (число респондентов)

Механизм отбора заявок предполагает работу экспертных советов для определения предпочтительных вариантов. Под каждое тематическое направление, как правило, формируется отдельный совет, в котором участвуют специалисты из соответствующих областей. Участие в советах добровольное, фонды приглашают экспертов как из групп своих доноров и стейкхолдеров, так и из числа известных и авторитетных жителей муниципального образования. Важно отметить, что заседания экспертных советов принципиально открыты для участия, заинтересованные лица могут присутствовать на заседаниях. Таким образом достигается профессиональность оценивания заявок и обеспечивается непредвзятость и объективность решений.

Существует оценочный лист, в котором оценивается и структура, и бюджет проекта. Выводится средний балл. Если мнения экспертов сильно отличаются, тогда третий эксперт смотрит, выводит средний балл. По общему среднему баллу определяется победитель (Р.2).

Подается заявка с описанием всего проекта — цели и задачи, бюджет, комментарии к бюджету и т.д. Эксперты прочитывают, ставят свою оценку. Далее был второй этап, когда уже совет экспертов собирался, и из 29 проектов мы последние 10 убрали, потому что им эксперты уже поставили низкую оценку. В совете у нас были и представители власти, и представители коммерческих структур. При открытой защите руководители проектов приходили и защища-

ли, делали презентацию своего проекта, здесь же проходило его обсуждение. У нас было выбрано 8 проектов к защите, из них мы 5 выбрали окончательно (Р.15).

По всей видимости, механизм экспертных советов является действительно эффективным для объективного отбора заявок. Однако он не защищает как от конфликтов с НКО относительно процедур проведения конкурсов, выбора победителей, финансирования, так и от случаев давления доноров при принятии решений о финансировании той или иной заявки. Примерно в каждом третьем обследованном фонде сталкивались с такого рода конфликтами (см. рис. I.6) и случаями давления со стороны доноров в процессе принятия решений (см. рис. I.7).

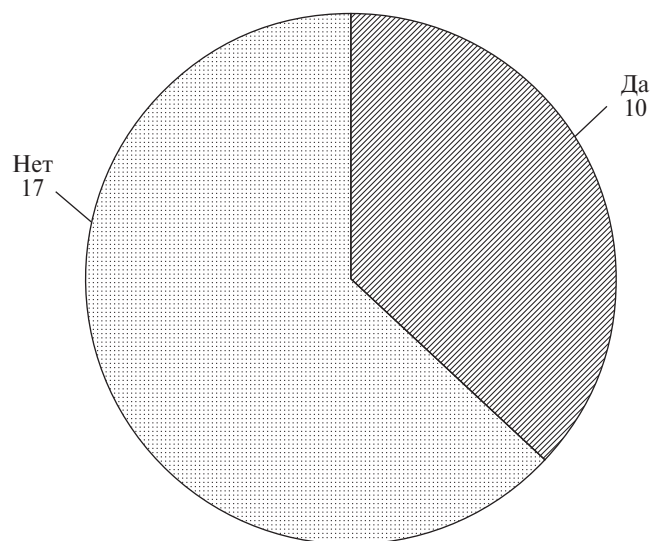


Рис. I.6. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Случались ли в практике Вашего Фонда конфликты с НКО относительно процедур проведения конкурсов, выбора победителей, финансирования и т.д.?» (число респондентов)

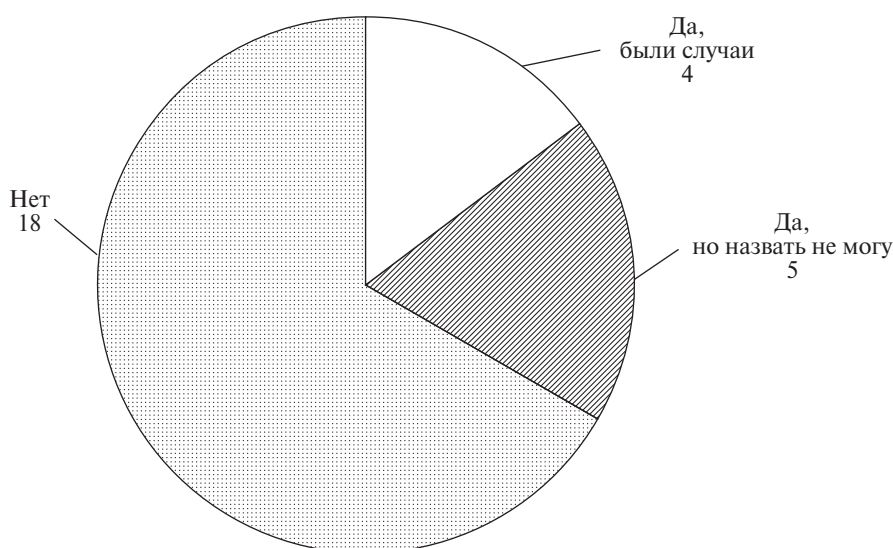


Рис. I.7. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Встречались ли в практике Вашего Фонда случаи давления со стороны доноров при принятии решений о финансировании проектов в рамках конкурсов?» (число респондентов)

Важным этапом реализации грантовых программ ФМС является *проведение мониторинга и оценки конкурсных проектов*. Подобная практика реализуется в 25 из 28 обследованных фондах. Руководители 18 из них говорят о безусловной полезности проведения оценки (см. рис. I.8).

С одной стороны, существуют формальные требования к грантам, подразумевающие предоставление отчетных материалов о проекте — НКО обязаны предоставлять отчеты о потраченных средствах. С другой стороны, в ряде случаев сотрудники фонда осуществляют самостоятельный мониторинг, особенно если реализация проекта предполагает проведение наблюдаемых действий — строительство, озеленение, организация мероприятий и т.п. Кроме того, применяются стандартные методы анкетирования или личных бесед с исполнителями после окончания проекта. В целом, однако, мероприятия по оценке проведенных проектов не реализуются на регулярной основе.

Мы опрашиваем, но не очень регулярно. Даем им анкету, они ее заполняют, мы это все сводим в единую таблицу, смотрим, что там и как. По «Молодежному банку» идей оценку тоже мы делаем. Куратор «Молодежного банка» собирала ребят, и тоже всем рассылали анкеты. По грантам — это мониторинг проектов. То есть выезжаем на мероприятие, берем проект, фактически приложение к договору, и отчет по итогам реализации и смотрим. Потом созваниваемся с грантополучателем и там уже задаем вопросы, если они у нас имеются (Р.13).

Основная оценка у нас — что получила организация в результате деятельности. То есть выдали грант, и в организации что-то изменилось: стала лучше в организации система управления, появилась какая-то техника, качество продукции, брошюры стали лучше, информационные носители, компьютер стал лучше (Р.10).

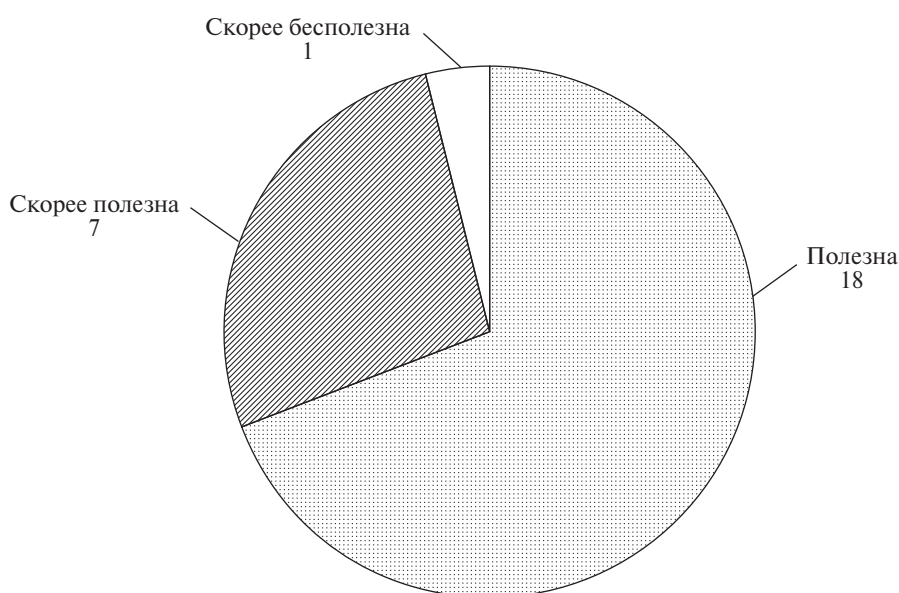


Рис. I.8. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Насколько оценка реализации профинансированных проектов реально необходима и полезна для Вашего Фонда? Или это скорее формальная процедура?» (число респондентов)

Говоря об оценке конкурсных проектов, надо подчеркнуть, что ее проведением практически полностью занимаются сами фонды, своими силами (см. рис. I.9). Только в двух случаях приглашались профессиональные оценщики, поскольку это связано с достаточно большими затратами для ФМС. Но в то же время большая часть опрошенных не видит необходимости в проведении оценки внешними силами и не ощущает дефицита профессиональных оценщиков. На основании оценки чаще всего проводятся формальные изменения процедуры, корректируются требования к документам и т.п.

Все зависит от стоимости проекта. Если проект стоит дешево, а мы считаем, что 20 тысяч рублей — это дешевый проект, то проводить его формальную оценку — глупость, потому что реальная оценка стоит дорого, а за 2 тысячи рублей никто оценивать не будет (Р.4).

При оценке мы смотрим соответствие и несоответствие информации — это обязательно. Человек оформляет заявку: мои достижения, успехи за такой-то период. И вот здесь идет несоот-

ветствие. Человек, оказывается, нигде не принимал участия. Мы делаем проверку таких людей и будем автоматически снимать с конкурса... (Р.15).

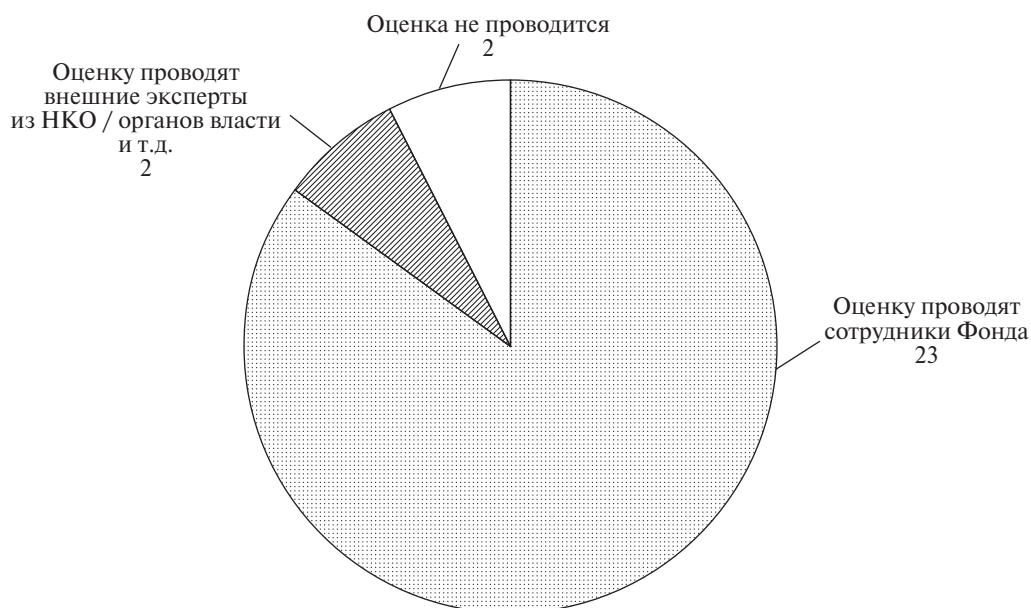


Рис. I.9. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Практикуется ли в Вашем Фонде оценка реализации профинансированных проектов? Кто ее проводит?» (число респондентов)

Некоторые фонды ориентированы на профессиональное проведение оценки, в особенности крупных проектов. Однако они не располагают достаточными средствами для привлечения внешних профессиональных оценщиков и отмечают недостаток подобных кадров на рынке, в том числе на региональных рынках (см. рис. I.10). Как и в случае с потребностями в оценке общей деятельности фонда, данная особенность более свойственна крупным и развитым организациям.

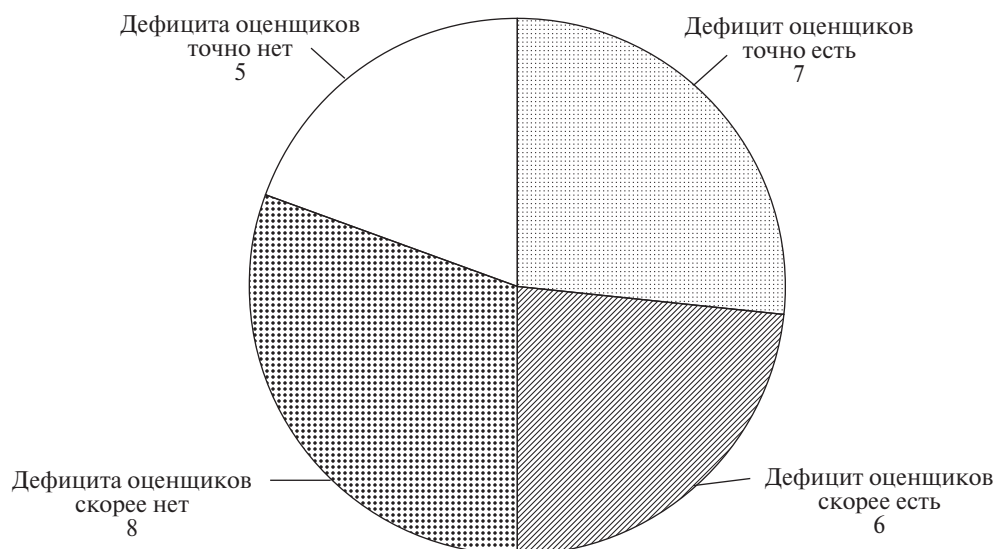


Рис. I.10. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Можно ли говорить о дефиците кадров для проведения оценки проектов, получивших финансирование от Вашего Фонда?» (число респондентов)

Объемы финансирования НКО со стороны фондов существенно варьируются от фонда к фонду и от года к году. При этом существует *две модели, описывающие пропорции распределения средств в бюджете фондов* (см. рис. I.11).

В первой модели основной статьёй расходов является выделение грантов, что в некоторых случаях достигает 95%. Реализация собственных программ фонда и административные расходы составляют незначительную часть бюджета — около 10–15%. Чаще всего встречается ситуация, когда средства на грантовое финансирование составляют более 75% бюджета, что встречается практически в каждом четвертом фонде. Каждый третий ФМС закладывает в бюджет более 50% средств на выделение грантов. Подобный принцип главным образом свойствен небольшим фондам, ориентированным на организацию конкурсов.

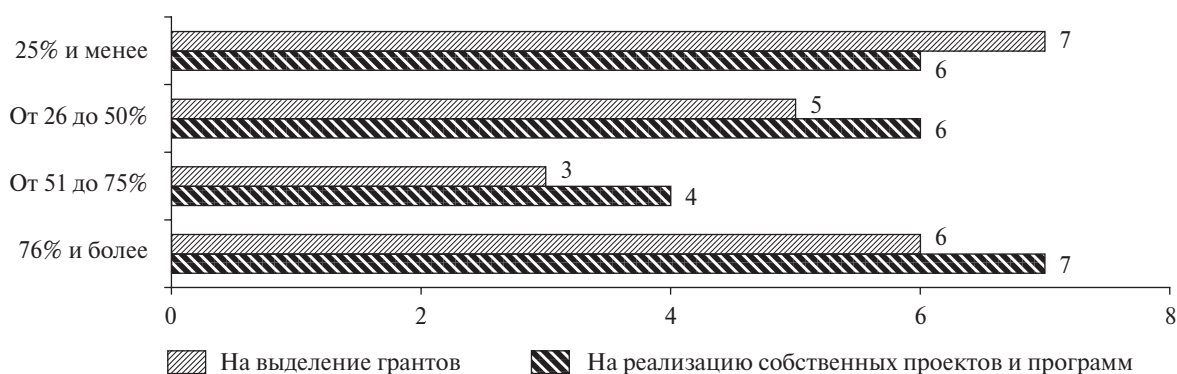


Рис. I.11. Распределение ответов респондентов на вопрос: «В каких пропорциях (%) распределены средства Вашего Фонда на выделение грантов и на реализацию собственных проектов и программ?» (выборочно, число респондентов, допускался выбор всех подходящих вариантов ответа)

Вторая модель более характерна для крупных развитых фондов, которые ориентируются на диверсификацию реализуемых программ и проектов. Выделение грантов составляет менее половины всего бюджета или его меньшую часть. Так, примерно каждый четвертый фонд на реализацию собственных программ выделяет более 75% бюджета и более. В целом направление более 50% бюджета на собственные программы встречается в 11 обследованных фондах, что превышает аналогичный показатель при распределении грантовых программ.

Объем административных расходов обычно не превышает 15%, чаще всего равняется 10% бюджетов ФМС. В качестве примеров можно привести пропорции распределения бюджетов некоторых фондов (см. табл. I.2).

Таблица I.2

Распределение бюджетов ФМС по отдельным статьям (выборочно, тыс. руб.)

| Город, в котором работает ФМС | Размер бюджета Фонда | Средства на программную деятельность и гранты | Административные расходы |
|-------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------|--------------------------|
| Тольятти | 10 000 | 9900 | 100 |
| Самара | 4100 | 3910 | 190 |
| Улан-Удэ | 2400 | 1900 | 500 |
| Обнинск | 3800 | 3420 | 380 |

Количество грантополучателей достаточно сильно зависит от типа реципиента (см. рис. I.12). При этом фонды предпочитают сотрудничать с местными некоммерческими организациями как среди негосударственных, так и среди государственных и муниципальных организаций. Из 28 обследованных фондов у 6 фондов насчитывается менее 10 грантополучателей из числа НКО и у такого же числа фондов — более 21 грантополучателя из этой группы. Негосударственные некоммерческие организации являются предпочтительной и наиболее многочисленной груп-

пой для сотрудничества. Менее распространена практика выделения грантов муниципальным некоммерческим организациям (таковые среди грантополучателей имеются в 13 обследованных ФМС) и еще меньше она получила распространение среди государственных некоммерческих организаций (таковых лишь 5). Частные лица менее активно сотрудничают с ФМС по получению грантов (также верно, что фонды уделяют меньше внимания сотрудничеству с частными грантополучателями), при этом в 2 фондах количество частных грантополучателей достигает более 21. Наиболее распространена ситуация, когда фонды имеют до 10 частных грантополучателей.



Рис. I.12. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Кто является Вашими основными грантополучателями? Сколько их?» (выборочно, число респондентов, допускался выбор всех подходящих вариантов ответа)

Количество присылаемых на конкурсы заявок также варьируется и может составлять как 10, так и 200 заявок. Есть некоторый «костяк» грантополучателей, которые образуют основную массу, присылают наибольшее количество заявок на конкурсы. Ситуация вполне объяснима, поскольку присылают заявки наиболее активные и (или) крупные грантозаявители, действующие на территории.

Гранты на передвижение [на проезд к месту действия] — это, наверное, самое сегодня им интересное. Гранты на передвижение по этому году были самые большие. Обращаются с именными. 60 я назвал — это без именных, просто наши. Кроме этого «Газпром детям» именной, там 300 проектов было написано, 100 поддержано... Если суммировать, «ЛУКОЙЛ» провел через наш фонд 20 проектов, потом ГЭС — 15. В общем, у нас около 200 проектов было (Р.14).

На конкурс грантов ФМС получают достаточное количество заявок по различным направлениям, которые можно объединить в следующие основные группы: благоустройство территории; здоровье и забота о детях, подростках, пожилых; организация досуга подростков; гранты на передвижения и спортивные мероприятия. Популярность и стабильность тех или иных направлений зависит от местного контекста.

Это связанное с молодежной целевой аудиторией, я уже говорила, трудовая занятость, профилактика социальных явлений, физкультура, спорт, волонтерство, добровольчество. Это основные (Р.6).

Большее количество заявок — благоустройство территории. Далее были заявки муниципальных организаций, т.е. непосредственно уже в каком-либо детском садике сделать что-нибудь. Один из проектов был по состоянию памятников, но это тоже идет как благоустройство. Библиотека у нас выступала со своим предложением как выездной читальный зал, т.е. работники непосредственно хотели принимать участие — именно читальный зал в городском парке (Р.15).

Средний размер гранта в ФМС достаточно унифицирован по всем регионам и составляет 30 тыс. руб. Размер мини-гранта приравнивается к 5–10 тыс. руб. В ряде случаев, когда присутствует целевое финансирование от донора именно под данный конкурс, размер гранта может достигать 300 тыс. руб. Наиболее показательным примером являются гранты в фонде г. Чайковского, одним из доноров которого является «Газпром».

У нас везде, по всем грантам выделяется 30 тысяч (Р.15).

Когда у нас была программа «Газпром детям», то размер гранта, конечно, зашкаливал. Один конкурс был до 200, второй — до 300 тысяч (Р.14).

Таким образом, взаимодействие с грантополучателями и комплекс соответствующих процедур можно назвать достаточно стандартным и неproblemатичным действием для ФМС. Работа с грантополучателями является одной из основных задач фондов, служит реализации ключевого признака организации, а именно, выдачи грантов на конкурсной основе. Таким образом, данный признак является ярко выраженным и дает основания для суждений об определенном уровне организационной зрелости ФМС.

§ 3 Организационные структуры управления ФМС

В отличие от иных видов некоммерческих организаций, федеральный закон не устанавливает для фондов какой-либо определенной структуры органов управления с четкой компетенцией для каждого из этих органов. Он лишь предписывает определить в уставе порядок управления фондом (какие органы управляют деятельностью фонда, каким образом между ними распределена компетенция) и порядок формирования его органов (кем, из числа кого избираются или назначаются эти органы). Наряду с этим в п. 4 ст. 118 Гражданского кодекса РФ, а также в п. 3 ст. 7 и в п. 3 ст. 14 Федерального закона «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 № 7-ФЗ имеются несколько обязательных требований к структуре органов фонда. В частности, в уставе должны содержаться сведения о попечительском совете, о порядке его формирования и деятельности. Кроме того, в уставе должен определяться порядок назначения должностных лиц и порядок их освобождения.

Большинство ФМС в нашей стране регистрируются как благотворительные фонды, которые являются одним из видов благотворительных организаций и подпадают под правовое регулирование Федерального закона «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» от 11.08.1995 № 135-ФЗ. Статус благотворительного фонда имеет целый ряд особенностей. Учредителями такого фонда не могут выступать органы государственной власти, органы местного самоуправления и другие государственные и муниципальные структуры. Благотворительному фонду не допускается участвовать в хозяйственных обществах совместно с другими лицами. Однозначно установлено, что высший орган управления благотворительного фонда является коллегиальным и члены этого органа исполняют свои обязанности в качестве добровольцев. Законом установлены ограничения на использование благотворительным фондом финансовых средств.

Посмотрим, каковы на практике организационные структуры управления ФМС. Они подразумевают *существование учредителей (совета учредителей), попечительского совета, правления фонда и исполнительной дирекции*. На рис. I.13 в качестве примера изображена структура управления городского благотворительного фонда «Фонд Тольятти».

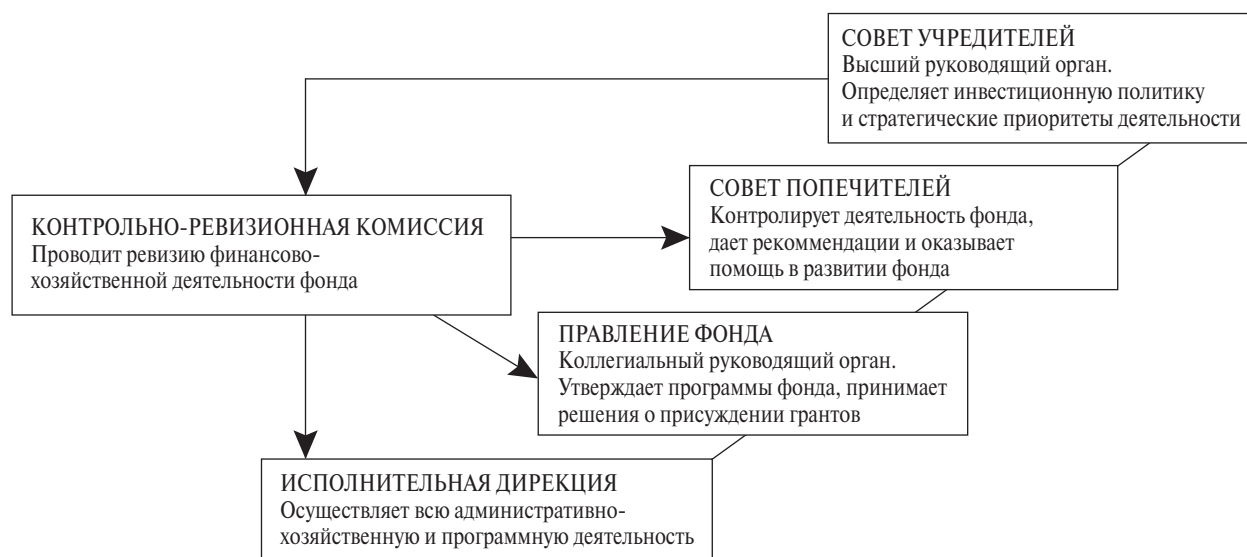


Рис. I.13. Организационная структура управления (на примере «Фонда Тольятти»)

Рекомендация максимально равномерной представленности бизнеса, власти и некоммерческого сектора в органах управления соблюдается, однако, не во всех случаях (см. рис. I.14). Представители бизнеса и НКО присутствуют среди учредителей ФМС чаще всего (это корреспондирует с нормой закона, запрещающей выступать органам власти в качестве учредителей благотворительных фондов). Основная функция учредителей заключается в обеспечении фонда стартовыми позициями в контексте как экономического, так и социального капиталов. В последующем значимость их вклада в повышение эффективности текущей деятельности фонда может существенно снижаться. Исполнительная дирекция ответственна за обеспечение текущей жизнедеятельности фонда, эта функция сохраняется в течение всего существования организации.

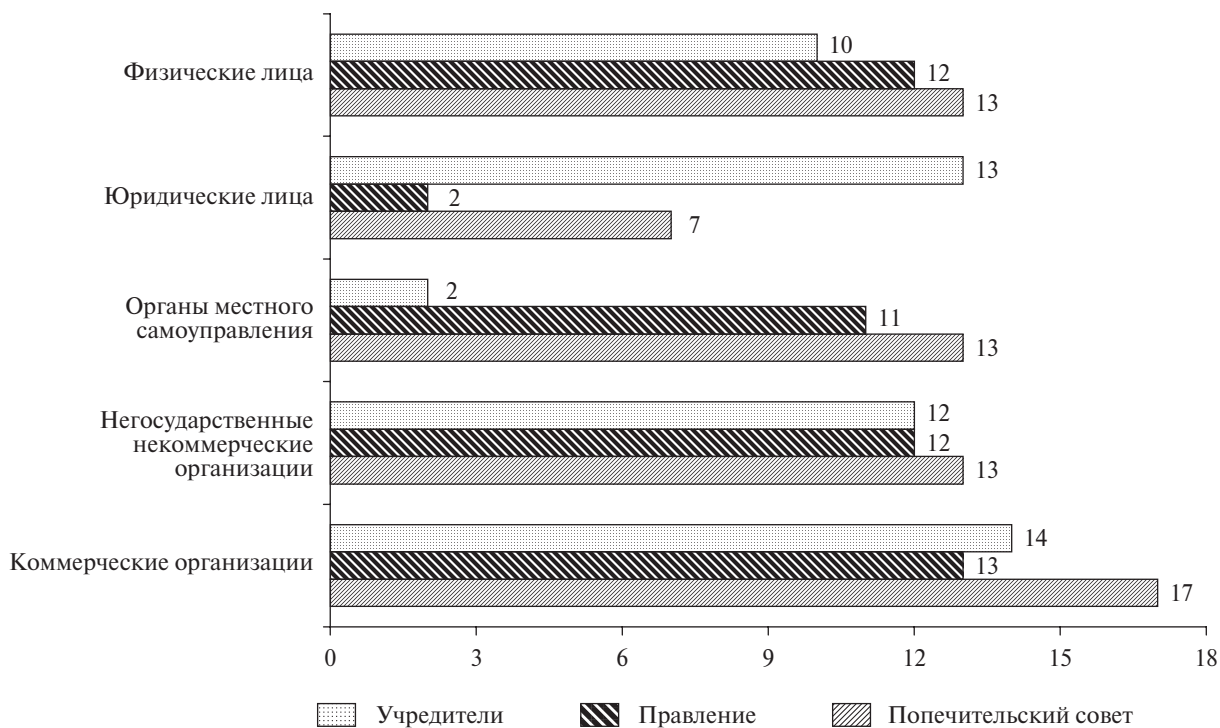


Рис. I.14. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Кто состоит в учредителях, правлении и попечительском совете Вашего Фонда?» (число респондентов, допускался выбор неограниченного числа вариантов ответа)

Совет учредителей является высшим руководящим органом, необходимым для создания фонда. **Совет попечителей** и **правление фонда** выполняют контролирующие и руководящие функции соответственно. Формально члены данных советов не являются сотрудниками ФМС, находятся вне организации. Членство в обоих советах является добровольным и выполнение функций — безвозмездным, что положительно сказывается на деятельности фонда. Поскольку в каждом органе представлено несколько секторов — бизнес, власть и некоммерческий сектор, следовательно, заложены потенциал и организационная возможность комплексной разработки управленческих решений командой экспертов разного профиля. Однако в ряде случаев присутствуют несоответствия декларируемой роли внешних советов ФМС, о чем будет сказано ниже.

Результаты исследования дают основания для выделения следующего единообразия в характеристиках органов управления ФМС. В составе учредителей присутствуют представители органов власти, чаще всего муниципальной и, реже, региональной. Задачей инициативной группы по созданию фонда является привлечение в состав учредителей чиновников максимально высокого уровня.

Среди учредителей также велика доля коммерческих структур, промышленных и финансовых предприятий. Так, в половине обследованных фондов в составе учредителей есть коммерческие организации. В большинстве случаев — это представители местного крупного бизнеса,

возможно, даже регионального масштаба, что, однако, встречается реже. Региональный бизнес менее вовлечен в проблемы локальной территории конкретного муниципального образования и, следовательно, менее ориентирован на участие в фонде.

Представители некоммерческих организаций достаточно часто принимают участие в организации ФМС (такая ситуация наблюдается в 12 фондах). В ряде случаев учредителями являются представители СМИ, научного или образовательного сообществ данной территории.

В учредителях у нас четыре юридических лица: три некоммерческих негосударственных организации, одна коммерческая. Это торгово-промышленная палата. Второй — это «Фонд Тольятти», историко-культурная ассоциация «Поволжье», потом лизинговая компания «Беко». Это маленькая коммерческая структура, которая относится к малому бизнесу. На наш взгляд, это очень правильное решение, потому что это тот самый агент привлечения средств, который у нас есть (Р.8).

Структура правления и попечительского совета ФМС часто аналогична описанной структуре совета учредителей. В правлениях 13 фондов присутствуют коммерческие организации и в 17 фондах последние представлены в попечительских советах фондов. Интересно, что в попечительском совете, который в большей степени ответствен за руководство фондом, доля бизнеса заметно больше. В определенной степени это подтверждает общую ориентацию фондов на коммерческие структуры. Органы местного самоуправления в правлении фондов представлены в 11 случаях. В попечительском совете пропорции сохраняются — 13 ФМС имеют представителей органов местного самоуправления в попечительском совете. Представители некоммерческих организаций также часто состоят в правлении и попечительском совете — в 12 и 13 случаях соответственно.

Вторая задача — это формирование органов управления фонда. Наверное, нам повезло, что, с одной стороны, попечительский совет возглавил Хасаев, который является министром экономического развития, инвестиций и торговли Самарской области. Тем самым фонд обеспечен кредитом доверия за счет уважаемого лица, лидера общественного мнения (Р.8).

Исполнительная дирекция является непосредственным действующим органом фонда, ее задача заключается в осуществлении повседневной административной и проектной деятельности. Другими словами, текущее руководство ФМС находится в компетенции исполнительной дирекции, в частности, исполнительного директора. Результаты проведенных с руководителями фондов интервью помогают выделить фактор, влияющий на успешность и ответственность исполнительного директора: необходимо, чтобы ФМС был основным местом работы директора, чтобы все его силы направлялись именно на управление фондом.

Для начинающего фонда важно создать исполнительную дирекцию, которая работала бы постоянно и занималась только фондом. То есть когда фонд является хобби, а не профессиональной деятельностью, тогда шансы на его успех и развитие резко понижаются. Директор, который начинает работать, должен работать только на фонд, стараться привлечь кадры, которые работали бы только в фонде (Р.8).

В программных документах ФМС функции советов декларируются достаточно широко, как обладающие ключевой значимостью при стратегическом руководстве и контроле за деятельностью фонда. Однако реальный вклад советов учредителей, попечителей и правления бывает достаточно ограничен и часто имеет наибольший вес на подготовительном и начальном этапах создания фонда. Например, в процессе организации фонда одной из ключевых стратегических задач является привлечение крупных коммерческих структур или промышленных предприятий. С одной стороны, это позволяет обеспечить финансовую стабильность фонда, с другой, и это не менее важно, — формировать социальный капитал и авторитетность фонда. Наличие крупных общественных фигур в учредителях служит своеобразной гарантией привлечения новых доноров и заинтересованных лиц.

Чем выше уровень попечителей в фонде, тем фонд серьезнее. Безусловно, что без этого работы нет. Если фонд работает с претензией на какую-то заметную роль на своей территории, уровень попечителей должен быть высокий. Несмотря на то что территория сельская, и ничего особенного не происходит, но у нас в попечительском совете есть директор колхоза, достаточно влиятельный человек. Плюс он влиятелен в крае (Р.6).

Важно отметить, что в уставе большинства фондов не прописана роль правления в обеспечении финансирования фонда и поиске новых доноров. Это является косвенным признанием фондами достаточности социальных капиталов учредителей и (или) попечителей.

Попечительский совет у нас состоит из таких мастодонтов, которых в текущей работе очень сложно задействовать, потому что у них у всех очень много других социальных обязательств. Частично там есть депутаты, бизнесмены, те, кто не будет всей этой текучкой заниматься в силу недостатка времени просто. Но они готовы поддерживать наш фонд, участвовать в каком-то его развитии (Р.7).

Учредители как родители, с их стороны нет прямой инициативы, чтобы они сказали, давайте делать то-то и то-то. Они просто благословляют нас как своих детей — живите, действуйте, ну, и поддерживают по мере сил (Р.11).

После создания фонда активная роль учредителей, правления и попечительского совета существенно снижается. Фактически данные органы не принимают участия в оперативном руководстве, исполняют наблюдательную и контролирующие функции. При этом роль правления более выражена — его задача состоит в определении направлений распределения средств. По уставу члены попечительского совета должны проводить ежегодные встречи, однако в силу занятости и социальной активности членов, собрания часто переносятся или не проводятся. Дополнительно члены попечительского совета ежегодно платят членские взносы.

Правление фактически утверждает все благотворительные программы, положения о конкурсах, финансирование (Р.7).

Положение о попечительском совете содержит для попечителей требование, которое обязывает их регулярно выделять средства на финансирование программ — не реже одного раза в год в объеме 100 тыс. руб. Учредителей нет таких обязательств (Р.11).

Учредителей 3 человека, они по нашему законодательству нужны только на момент учреждения фонда. Больше они никаких ни прав, ни обязанностей не имеют. В принципе, некоторые из них сейчас вообще никак не участвуют в деятельности фонда (Р.5).

По словам опрошенных, с течением времени наблюдается минимизация активного вклада учредителей, которые на этапе стабильности и развитости фонда становятся скорее номинальными фигурами. При этом члены правления и попечители участвуют в разработке стратегии фонда, получают отчетные материалы о деятельности фонда и продолжают выполнять презентационную функцию, поддерживая статус фонда.

Наши отношения не всегда гармоничны, потому что мы как сотрудники желаем, чтобы попечительский совет принимал больше участия в фандрайзинговых компаниях и т.д. У меня такое ощущение, что до тех пор пока им не скажешь — ребята, сделай то и сделай это, они сами ничего делать не будут. Но иногда они реально помогают, мы можем всегда рассчитывать, часть попечительского совета предоставляет фонду услуги своих организаций (Р.4).

Первоначально у нас кроме бизнесменов в попечительский совет были включены так называемые знаковые фигуры, например бывший мэр нашего города. Тогда, 10 лет назад, он уже покинул свой пост главы города, но это скорее была фигура номинальная, для статуса. То есть он никогда активно не принимал участия, но периодически он давал знак, что он нас помнит и благословляет — работайте дальше. Или, например, почетный гражданин города, бывший ректор Индустриального института, сегодня возглавляющий музей Техники Зауралья, Копылов Дмитрий (Р.11).

По всей видимости, организационная структура управления ФМС предполагает и воспроизводит известную степень устойчивости состава надзорных и контролирующих органов. В уставных документах большинства фондов не прописан **механизм принудительной ротации** в данных органах. Члены попечительского совета, а также правления и совета учредителей могут выходить из состава по собственному желанию или продолжать деятельность. Респонденты упоминали о подобных случаях, однако ротация не имеет массового характера, кадровый состав надзорных и учредительных органов достаточно стабилен.

Механизм ротации в Уставе у нас не прописан, но тем не менее всегда получается так, что люди, которые раньше более плотно участвовали в деятельности фонда, постепенно теряют интерес. Некоторые переезжают в другие регионы (Р.5).

Однако в единичных случаях в устав фонда заложен механизм ротации в попечительский совет, что, однако, не является широко распространенной практикой.

У нас в уставе написано, что [состав органов утверждается на] 5 лет. По уставу должна быть ротация. Потом приходили люди, которые хотели быть с нами, приводили своих представителей в попечительский совет, потом у них кончались деньги, и они уходили. Такие истории были (Р.4).

Я сразу сделал так, что члены правления у нас [утверждались на] 2 года. Я — на 10 лет, они — на 2 года. Члены правления могут быть заняты еще, а потом власти постоянно меняются, идет ротация постоянная. Фактически мы сейчас на одну треть поменяли состав правления. Это очень хорошо, что через 2 года ротация (Р.12).

Среди способов удержания состава данных органов можно обозначить наиболее весомый — получение значимого социального капитала и авторитета среди групп целевой аудиторий. У каждого члена советов имеется своя целевая аудитория и конкретная стратегия позиционирования. Ярким примером могут быть представители органов власти, посредством участия в учредителях ФМС формирующие «дружественный» образ для жителей конкретной территории.

Сейчас многим донорам уже и грамот не надо. В определенные периоды нужно сотрудничество с ФМС, особенно когда близятся выборы, [на первый план] выходит политическая составляющая (Р.6).

Потому что власть идет на выборы, и ей нужна поддержка (Р.4).

Таким образом, ключевой задачей при организации ФМС является привлечение социально весомых деятелей в учредители или в руководство фондом. Наиболее значимым является их социальный капитал и авторитет, который в свою очередь достаточно ликвиден, может быть конвертирован в административный или экономический капиталы. Для фонда состав учредителей является пусковым механизмом, залогом его дальнейшего развития и престижности в сообществе.

§ 4

Проблемы стратегического планирования в ФМС

Стратегическое планирование является одним из условий долгосрочной стабильности функционирования любой организации, в том числе фондов местных сообществ. Планирование определяется как обязательный компонент при реализации стратегического менеджмента и управления организацией. Есть, однако, основания полагать, что распространяющаяся среди фондов практика планирования скорее является социально одобряемым и желаемым действием, чем следствием осознаваемой потребности. Во время проведения исследования большинство руководителей ФМС не имели четкого понимания стратегии, их представления о вкладе стратегии в долгосрочное развитие организации достаточно неопределенны. Тем не менее в практической работе фондов наблюдаются элементы стратегического планирования. Большая часть фондов имеет опыт разработки стратегии, в 23 обследованных фондах их руководители декларируют наличие стратегического планирования. При этом необходимые навыки для квалифицированной реализации знаний в этой области не были в достаточной степени накоплены сотрудниками фондов.

Среди сотрудников ФМС распространено скорее обыденное понимание стратегического планирования. Оно представляет собой некое «внутреннее ощущение» исполнительного директора или членов правления фонда, отражает общие соображения относительно направлений дальнейшего развития фонда: *«Например, сейчас из-за кризиса мы больше ориентированы на развитие частных пожертвований — это можно назвать нашей стратегией»*, что является достаточно типичным высказыванием опрошенных руководителей ФМС.

Особенностью стратегического планирования среди ФМС является формальная неразвитость стратегии — низкая степень формализации. Другими словами, большая часть фондов не доводит стратегию до вида формального документа, составленного и распространяемого среди заинтересованных лиц в соответствии с требованиями внутреннего документооборота. В ряде фондов распространена практика устного пересказа «стратегических направлений» в произвольной форме.

Это сложно назвать стратегическим планированием. Мы работаем по ситуации сейчас, и есть определенная стратегия, по крайней мере, понимание, что мы делаем (P.1).

В настоящий момент нельзя с уверенностью говорить о существовании конкретных элементов стратегического планирования. В самом общем понимании оно должно включать постановку целей и задач, составление программы действий, выявление необходимых ресурсов и их источников, а также немаловажный этап — доведение планов до их непосредственных исполнителей. Кроме того, необходимо видение результатов — количественных показателей, определяющих достижение целей и задач. Однако в ряде случаев стратегия фондов разрабатывается скорее на основе понимания общей логики и направлений развития, отдельно обозначенные элементы фиксируются не во всех случаях.

Более того, опрошенные затруднялись назвать или обозначить данные элементы, говоря преимущественно об общих направлениях деятельности.

В стратегии мы прописываем конкурсы, которые должны быть. А больше — нет, наверное (P.15).

До детального прорабатывания, параметров количества, переходящего в качество... мы пока не дошли (P.11).

Учитывая отсутствие четкого понимания и дефиниции стратегии, в тех случаях, когда стратегия зафиксирована, она, как правило, минимально детализована. Косвенным образом данная ситуация влияет на эффективность проведения оценки деятельности фондов, и как следствие, на

результативность функционирования ФМС в целом. Так, если отсутствует детально разработанная система задач и показателей, которые необходимо решить и достичь в отчетный период, то по его истечении затруднена оценка эффективности работы. Следовательно, постановка задач на следующий период может быть неточной и недостаточно обоснованной.

При разработке стратегических направлений развития фонды чаще всего опираются на анализ внешней среды и ситуации на территории, где протекает деятельность фонда. Привлекаются и данные о работе фонда, его достижениях и неудачах, проводится анализ потребностей ключевых доноров и стейкхолдеров. Стоит отметить, что анализ крайне редко является формальной процедурой, социологическим или рыночным исследованием. Только в нескольких случаях фонды заказывали внешнюю оценку социально-экономической ситуации в регионе, при этом оценка не была выполнена профессиональными оценщиками.

Мы плотно работаем с социально-экономической лабораторией в университете, проводим совместные исследования. И они подготовили 4 выступления, анализ по развитию бизнеса в нашей области (Р.14).

Руководители фондов основываются в большей степени на собственном понимании ситуации, изучении доступных источников, а также участвуют в обсуждениях и беседах с экспертами или заинтересованными группами.

На мой взгляд, стратегия соотносится с позицией руководства, членов правления, попечительского совета и т.д. Поэтому стратегия — это скорее даже отражение мнения. По направлениям, конечно, стратегия предполагает намного больше, чем мы реально можем на сегодняшний день. Та стратегия, которая была разработана у нас последний раз в августе 2008 г., как раз в самый кризисный момент, она, конечно, предполагала позитивное развитие событий. То, что мы заложили, мы не всегда можем воплотить в жизнь — ошиблись (Р.8).

По всей видимости, в деятельности ФМС в ее настоящем проявлении не предполагается стратегическое планирование, нет апробированной процедуры и кадров постоянной комиссии для обсуждения и разработки направлений развития в долгосрочной перспективе. Например, не разработано единого для всех фондов механизма составления и принятия стратегических планов. Практически в каждом фонде имеется собственное понимание того, в чем состоит такое планирование и кто именно должен быть его участником (см. рис. I.15). Обычно инициатива исходит от директора фонда, привлекаются члены правления, попечительского совета. В ряде случаев в разработке стратегии участвуют рядовые сотрудники фонда или внешние эксперты. Среди последних могут быть эксперты из научных, деловых и других сообществ. Важно подчеркнуть, что внешние эксперты работают в основном на безвозмездной основе, они не получают гонорар за участие — оно основано на эмоциональной вовлеченности экспертов или на личной договоренности с руководством фонда.

Принимают участие учредители, но по большей части — правление и исполнительная дирекция. Активные члены и сотрудники организации тоже есть, т.е. волонтеры, у которых есть свои предложения. У нас вообще планирование на год, если говорить о мероприятиях и финансировании, просматривается и как-то приблизительно составляется план только на год (Р.15).

Участвует менеджмент, правление, попечительский совет. Плюс приглашаем каких-то предпринимателей, о которых известно, что они системно подходят к своей деятельности и разбираются в этом, плюс внешние консультанты, которые организуют этот процесс (Р.5).

Привлекать внешних консультантов за плату большинство ФМС не имеет возможности, но, что более значимо, необходимость профессиональных консультантов для оптимизации внутренних задач фонда в большинстве случаев не осознается. Исполнительная дирекция полагается на интеллектуальные ресурсы сотрудников фонда и знание местного контекста.

Разрабатываем стратегию мы своими силами. Сначала мы хотели подключить консультанта, потом спросили наших попечителей, как они считают, привлечь нам консультантов или самим? Они посчитали, что мы сами справимся. К тому же была недостаточность административного бюджета, что также навело на мысль, что нам самим это нужно делать (Р.13).

Разрабатывал руководитель и бухгалтер, а поправки вносили члены правления (Р.26).



Рис. 1.15. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Кто принимает участие в разработке стратегии в Вашем Фонде?» (число респондентов, допускался выбор неограниченного числа вариантов ответа)

Наиболее распространенной можно назвать практику сотрудничества исполнительного директора и членов коллегиального органа управления (правления, попечительского совета).

Смысл разработки стратегии в том, чтобы деятельность фонда и программа фонда были бы продуктами общих усилий, а не только исполнительного органа. Потому что, конечно, до того, как создать эту систему управления, как обычно принимаются решения в НКО, — команда садится и думает, как дальше жить, какие услуги востребованы и т.д. (Р.13).

Периодичность разработки стратегии не является единой или стандартной. Большинство фондов принимали стратегию развития при своем учреждении, на начальных этапах работы. На данных стадиях стратегия отвечала потребностям развития, в ней обозначались ключевые направления деятельности, что, по логике, имеет значительное сходство с миссией и задачами фондов.

Мы принимали стратегию один раз в самом начале, это была переформулирована миссия. Кроме того, были определены позиции, на которых мы стоим. Что мы интегрированная в Партнерство организация, соответствующая его стандартам, мы профессиональная команда, которая оказывает услуги бизнесу. В этом смысле у нас получилась стратегия, реализовать которую, судя по всему, можно в течение всей жизни фонда. Мне попала в руки книга доктора наук Портера «Стратегическое планирование», очень симпатичная книга, где я прочитала, что развитие не есть стратегия. До сих пор я пытаюсь понять, хотя мы фонд развития города, в чем же соль (Р.11).

Часть фондов принимает стратегию с периодичностью раз в 1–2 года. Однако здесь опять необходимо учитывать расхождения в понимании исполнительными директорами фондов, что именно является стратегией. Можно привести пример обобщенного высказывания респондентов: «Да, мы примерно принимаем новую стратегию — по результатам деятельности за год. В ней указывается в общих чертах». Декларируемое стратегическое планирование в действительности является постановкой краткосрочных целей и задач.

В ряде фондов планирование осуществляется как отклик на изменение окружения фонда или переход на следующий этап развития. Мы можем говорить о росте понимания значимости планирования, о декларируемом намерении разработки практических действий на его основе. Стратегия воспринимается как способ решения текущих проблем фонда, как разработка важных для стабильности фонда направлений развития. В большей степени это свойственно фондам, испытывающим экономические трудности, или, наоборот, успешным фондам. Последние уже освоили «традиционные», наиболее естественные сферы деятельности ФМС и стремятся выйти на новый уровень, осваивать новые пространства деятельности (Пенза, Тольятти и др.). Можно предположить, что данная практика в большей степени отвечает логике стратегического планирования.

В связи с моим переездом в Москву мы сейчас разрабатываем стратегию в фонде, в первый раз (Р.13).

Мы отработали практически все модели, которые могут быть использованы для привлечения корпоративных средств. Знаете, есть всякие экзерсисы — чуть-чуть отточить грань, чтобы была грань, 24 карата и т.д. Это уже для души. Но сейчас ведем работу, связанную с частными пожертвованиями, и для нас это очень важно. Мы разработали несколько новых, в том числе используемых в международной практике технологий, методик по частным пожертвованиям. Мы сейчас уже наработали себе устойчивость, можем не бояться, что корпоративный бизнес не будет нам давать деньги, у нас есть какой-то запас. Можем не педалировать с ним какую-то новую ситуацию. Можем пойти на снижение поступлений в фонд, пробовать работать по частным пожертвованиям. Это и есть наша стратегия в долгосрочном периоде (P.10).

Постановка системы целей и задач является одним из элементов стратегического планирования. Логично утверждение, что результативность деятельности на основании стратегии является ключевым показателем эффективности применения стратегии. Однако руководители фондов затрудняются назвать конкретные практические решения, принятые на основе стратегического планирования. Это можно трактовать как подтверждение недостаточного понимания фондами значимости планирования для собственной деятельности.

Мы смотрим объемы, количество привлеченных доноров, сумму привлеченных денежных средств. В целом мы стараемся работать по тому, как разработали план. Понятно, что вносятся коррективы (P.2).

Таким образом, большинство ФМС имеют и практикуют стратегическое планирование, которое, однако, понимается не вполне корректно. Планирование трактуется скорее как постановка краткосрочных задач и определение общих направлений деятельности в будущем.

Вероятно, специфика понимания стратегического планирования, а также не всегда достаточный уровень профессионализма сотрудников фонда являются причинами сложившейся ситуации с разработкой стратегий ФМС. Последнее в большинстве не позиционируется как элемент развития организации и не используется в качестве инструмента корректировки деятельности фонда, обеспечения его долгосрочной стабильности.

§ 5

Оценка деятельности ФМС как фактор долгосрочного развития

Оценка деятельности ФМС логически связана и отмечается той же спецификой, что и разработка стратегического планирования. При этом фонды несколько больше вовлечены в процесс оценки и относятся к нему с большим пониманием. Оценка деятельности регулярно проводится практически во всех ФМС, имеются формальные системы показателей, которые отражают специфику и степень развития фонда, конкретные показатели текущей деятельности. Относительная развитость системы оценки присутствует, вероятно, в силу своей логичности и понятности для руководителей и персонала фонда. Необходимость регулярной оценки работы значительно проще воспринимается и внедряется в повседневную практику, нежели выработка стратегии развития на несколько лет вперед. Другими словами, оценка воспринимается как относительно «простое и штатное» действие. В свою очередь стратегическое планирование рассматривается как «серьезное и очень ответственное» мероприятие, определяющее развитие фонда в долгосрочном периоде. В ряде случаев это способствует формированию эмоциональных барьеров перед проведением планирования, что частично объясняет недостаточное внимание к данному процессу со стороны фондов.

По результатам исследования, в большинстве фондов распространено проведение оценки деятельности ФМС. Только в одном случае руководитель ФМС указал на отсутствие подобной практики. Процедуры достаточно регулярны и являются привычным, отработанным механизмом для большинства фондов.

Проведение оценки в основном реализуется собственными силами сотрудников фонда и исполнительными директорами (см. рис. I.16). Так, почти в 80% случаев оценка проводится силами сотрудников ФМС. В ряде случаев возможно получение экспертных оценок членов надзорных органов, однако практика не получила широкого распространения как в силу занятости представителей надзорных органов, так по причине отсутствия необходимости. Экспертное участие в данном случае не является столь востребованным, как при стратегическом планировании.

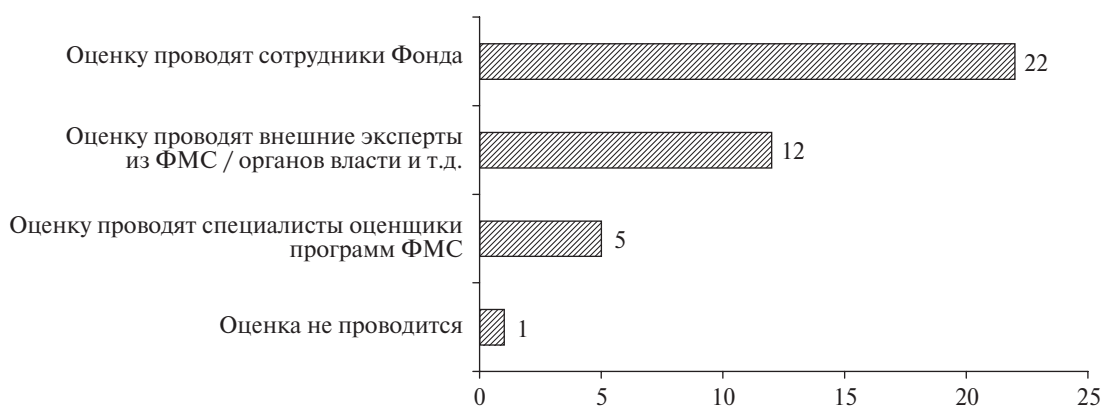


Рис. I.16. Распределение ответов респондентов на вопрос:

«Проводится ли в Вашем Фонде оценка эффективности достижения целей, деятельности в целом? Кто ее осуществляет?» (число респондентов, допускался выбор неограниченного числа вариантов ответа)

На первоначальных этапах разработки оценки фонды привлекали внешних профессиональных оценщиков и консультантов. Среди них были Алексей Кузьмин, Моника Патен и ряд других. ФМС ориентированы на получение профессиональных знаний и построение системы оценки на верифицированных опытом основах. Приглашение экспертов имело целью перенять опыт для

собственного дальнейшего использования. Часть опрошенных отмечает, что система показателей для оценки разрабатывалась именно с участием и при консультациях внешних экспертов.

Описанная мотивация приглашения консультантов предполагает разовость данного события, повторно фонды не привлекают экспертов. С одной стороны, ФМС не видят в этом необходимости, с другой — это является финансово затратным: «Мы не видим, какой это может дать эффект для улучшения наших программ» (Р.5). Профессиональная оценка деятельности некоммерческих организаций является достаточно редкой специальностью, не имеющей института профессиональной подготовки, следовательно, количество экспертов в данной области невелико и их услуги имеют сравнительно высокую стоимость. Не все фонды имеют размеры соответствующих статей бюджета, достаточные даже для разового привлечения экспертов. Внешние эксперты, специалисты-оценщики привлекаются менее чем в 5 из 28 обследованных ФМС.

Большая часть фондов, однако, не имеет опыта привлечения внешних экспертов, процедуры оценки вырабатывались самостоятельно или при консультациях, рекомендациях от Партнерства ФМС. В любом случае, оценка представляется достаточно логичной и понятной процедурой, поэтому фонды декларируют отсутствие существенных затруднений при ее проведении.

Мы используем инструмент самооценки, который позволяет нам отслеживать изменения неких параметров по прошествии какого-то определенного промежутка времени. Регулярно раз в полгода мы проводим собственную оценку. Это такая групповая работа, в которой принимают участие все сотрудники фонда. При этом происходит осознание того, что происходит, что случилось, и выстраивается перспектива (Р.11).

Следует отметить наличие в большей или меньшей степени стандартизированной процедуры оценки. Она реализуется на основе комплекса показателей, среди которых наиболее часто используются следующие:

- количество реализованных проектов;
- количество привлеченных доноров;
- внимание со стороны СМИ, положительные оценки.

Так, используемые показатели вполне ожидаемы и логичны, поскольку отражают основные задачи деятельности ФМС в целом (см. рис. I.17). Наибольшей значимостью обладает показатели реальной активности ФМС — показатели количества реализованных проектов, непосредственно оказанной помощи местному сообществу или конкретным группам. Показатель «количество привлеченных доноров» свидетельствует о сохранении стратегической ориентации ФМС на диверсификацию доноров по объему и другим характеристикам. Важно отметить, что количественные показатели объемов поступающей донорской помощи используются в меньшем количестве фондов. Как отмечали многие исполнительные директора фондов, показатели денежных объемов благотворительности не всегда адекватно отражают результативность деятельности фондов. Более значимым является скорее широта охвата, количество реализованных проектов.

Каждый фонд имеет собственную комбинацию показателей, как правило, состоящую из большого количества переменных.

Система критериев прописана. Там, наверное, больше сорока различных критериев, я их сейчас сформулировать не смогу. То есть они сгруппированы по темам — персонал, финансы, пиар и т.д. (Р.5).

Ситуация с **последующим использованием результатов оценки** для деятельности фонда такая же, как и в случае со стратегическим планированием — фонды не выработали механизма применения результатов для оперативного руководства. Обычно данные оценки используются для подготовки внутренних отчетных документов, в годовых отчетах, на внешних обсуждениях с приглашением заинтересованных лиц, а также публикуются на сайте фонда. Результаты распространяются среди всех заинтересованных лиц, в том числе среди сотрудников, членов правления и других органов фонда. Результаты оценки скорее выполняют функцию простого информирования, служат индикатором соблюдения формальных процедур деятельности фонда.

Кто угодно может потенциально посмотреть результаты. Эта оценка помещается на сайте, это публичная информация (Р.2).



Рис. 1.17. Распределение ответов респондентов на вопрос: «По каким показателям проводится в Вашем Фонде оценка эффективности достижения целей, деятельности в целом?» (число респондентов, допускаясь выбор неограниченного числа вариантов ответа)

При этом руководители фондов декларируют высокую значимость проведения оценки и информирования о ее результатах для успешности работы фонда. В частности, упоминается ее позитивное воздействие на создание имиджа открытой организации, которая готова представлять отчеты о своей деятельности и прислушивается к критике. Последнее особенно справедливо, когда оценку проводят внешние приглашенные эксперты, в том числе из других НКО, необязательно являющиеся профессиональными оценщиками. Однако большая часть опрошенных затруднилась перечислить конкретные действия, предпринятые по результатам оценки. В ряде случаев было отмечено изменение процедур делопроизводства и статей бюджета, практик взаимодействия со СМИ.

Оценка и ее обсуждение показало, что СМИ мало размещают о нас информации, что в ряде территорий они начали это делать за деньги (Р.5).

При принятии решений о проведении каких-то мероприятий в любом случае учитываются показатели оценки, какая-то динамика. Мне так сложно сказать, но они учитываются при принятии решений (Р.9).

Конкретных действий [по результатам оценки] мы не предпринимали. Просто смотрим какие-то слабые звенья (Р.2).

Недостаточное использование потенциала оценки деятельности ФМС, вероятно, может быть объяснено следующими факторами. Во-первых, уверенность руководителей фондов в собственной компетенции и знании проблем и трудностей за счет повседневной включенности в деятельность организации. Специальная оценка может восприниматься как дополнительное, но не обязательное подтверждение собственных ощущений.

Мы довольны результатами оценки. Но в целом подтвердились тенденции, которые мы сами нащупали (Р.5).

Во-вторых, уровень компетенции руководства ФМС может быть недостаточным для полноценного использования результатов оценки в оперативном управлении. На основании полученных результатов не всегда с очевидностью следует, какие последующие шаги следует предпринять для дальнейшего развития, поскольку анализ результатов также требует профессиональных знаний и навыков.

Таким образом, повышение культуры стратегического управления ФМС стоит в ряду первоочередных задач этого движения в целом. В текущей ситуации разработка стратегии и проведение оценки деятельности фонда в большей степени являются формальными процедурами, их управленческий потенциал не осознается и не реализуется в полной степени. С одной стороны, это вызвано уровнем профессиональной подготовки руководителей фондов, в которой не предусматривалось знание стратегического менеджмента. С другой — у руководителей не всегда есть уверенность, что для эффективного управления организацией необходима оценка ее деятельности. Руководители предпочитают основываться на понимании текущей ситуации в местном сообществе и логики внешних макропроцессов, а также на знании изнутри работы своих фондов.

ГЛАВА II

Человеческие ресурсы фондов местных сообществ

§ 6 Характеристика сотрудников в ФМС

Деятельность любой некоммерческой организации, в том числе ФМС, во многом зависит от сплоченности сотрудников, их энтузиазма и профессионализма, от того, составляют ли они единую команду. В фондах применяется кадровая модель, когда активно привлекаются работающие по совместительству сотрудники и добровольцы для конкретных проектов различной тематики. При этом штатных сотрудников с полной занятостью обычно немного, они заняты больше обеспечением текущей деятельности фонда, его развитием. Подобная модель оптимальна при проектной работе и ограниченных административных ресурсах, поскольку статья на заработную плату постоянных штатных сотрудников минимальна. При привлечении совместителей или добровольцев достигается оптимальное соответствие квалификации специалиста задачам конкретного проекта.

Кадровая модель большинства фондов состоит из ряда элементов и может быть описана следующим образом. Ядром организации, наиболее погруженными в деятельность фонда, являются *штатные сотрудники*, в том числе исполнительная дирекция.

Небольшое ядро фонда состоит из штатных сотрудников, большая часть которых занята в фонде длительное время или принимала участие в его создании (см. рис. II.1). Обычно число штатных сотрудников не превышает 6 человек, среди которых исполнительный директор фонда, бухгалтер и менеджеры проектов, координаторы, обеспечивающие текущую работу. Так, в 20 из 28 обследованных фондов число штатных сотрудников равномерно распределено в диапазоне от 2 до 6 человек. Чаще всего встречается вариант — 3 сотрудника. Более 7 штатных сотрудников отмечено лишь в 8 фондах. Данная ситуация характерна как для небольших, так и для крупных фондов, имеющих значительный поток текущих проектов.

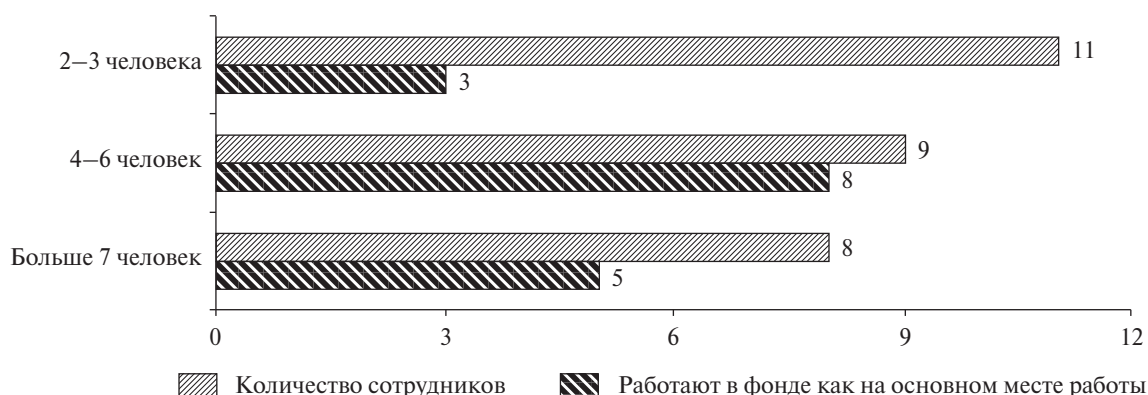


Рис. II.1. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Сколько всего сотрудников занято в Вашем Фонде и сколько из них работают в Фонде как на основном месте работы?» (выборочно, число респондентов, допускаясь выбор всех подходящих вариантов ответа)

Средний возраст штатных сотрудников варьируется в достаточно широких границах. В большинстве фондов он находится в интервале 20–40 лет (см. рис. П.2).

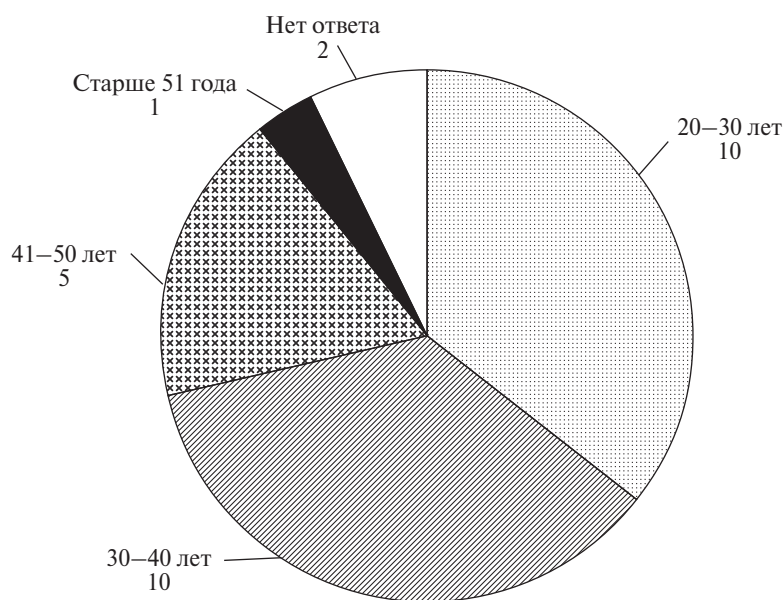


Рис. П.2. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Каков средний возраст сотрудников, которые работают в Вашем Фонде как на основном месте работы?» (число респондентов)

Штатные сотрудники занимаются текущей деятельностью фонда, поддерживают его постоянную работоспособность, занимаются реализацией проектов и привлечением финансирования. Оплата труда сотрудников в большинстве фондов (в 17 из 28) зависит от текущего финансирования. Распространена модель совмещения заработной платы (ее основной части) и премий. Размер зарплаты является постоянным и часто составляет небольшую сумму:

У нас со штатными сотрудниками так: они получают 10 тысяч в месяц. И плюс если у них есть еще 1–2 проекта, они получают с этих проектов какие-то проценты (Р.5).

Дополнительные средства для премирования поступают от текущих проектов, в которые закладывается 10% на административные расходы, а также от взносов членов попечительского совета. При этом доноры не всегда готовы вкладывать в сумму пожертвований процент на административные расходы (например, в фонде г. Новокузнецка). В то же время не все фонды имеют неизменную часть заработной платы — в ряде случаев стабильная оплата труда отсутствует и выплаты напрямую зависят от реального объема поступлений.

Когда идут финансовые поступления для благотворительной акции, то у фонда есть норма 10% на административные расходы. Дальше, когда формируется общий баланс, проводится совещание сотрудников, где определяются узкие места, без которых фонд больше жить не может, и сначала закрываем их, а остаток делится по-братски. То есть зарплата определяется реально объемом финансирования. У нас нет независимой зарплаты (Р.4).

Для большинства штатных сотрудников, в том числе для исполнительных директоров, ФМС являются основным местом работы. В фондах распространена стандартная 40-часовая рабочая неделя, ежегодный оплачиваемый 28-дневный отпуск (см. рис. П.3). Однако не все фонды, особенно не состоящие в Партнерстве ФМС, имеют оборудованное для работы помещение. Это может быть следствием как ремонтных работ, так и административных сложностей, прекращения финансирования и т.д. В подобной ситуации штатные сотрудники фонда работают дома и встречаются 1–2 раза в неделю.

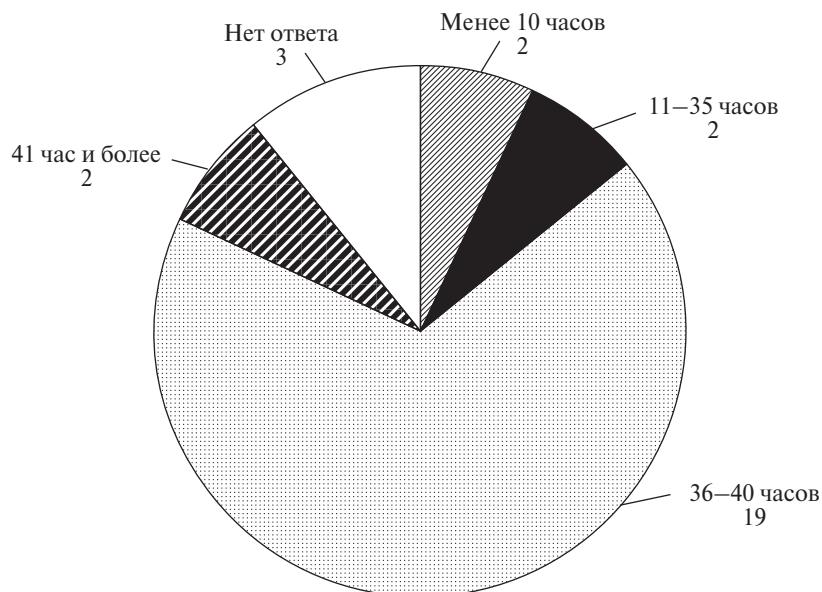


Рис. П.3. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Сколько времени в неделю в среднем (в часах) сотрудники, которые работают в Вашем Фонде как на основном месте работы, тратят на дела Фонда?» (число респондентов)

Текучесть кадров можно оценить как достаточно низкую. Штатные сотрудники часто эмоционально и идейно переживают за свою работу, что удерживает их от переходов в другие организации. Однако присутствует некая мобильность, в основном молодых сотрудников. Часто это связано с недостаточным потенциалом для профессионального роста в фонде или с расхождениями в понимании логики или механизмов функционирования фонда.

Практически каждый пятый наш студент, которых мы воспитываем в программе, — «звездный». Они потом с нами остаются, но некоторые уезжают. В Москву или в другие, более высокооплачиваемые организации (Р.11).

Совместители являются промежуточной группой. Они в меньшей степени укоренены и вовлечены в деятельность фонда, привлекаются под конкретные проекты. Это обуславливает некоторую отстраненность сотрудников, но общий уровень их эмоциональной вовлеченности в работу ФМС остается достаточно высоким.

Совместители привлекаются под конкретные проекты и задачи, которые не могут быть реализованы штатными сотрудниками, в том числе по причинам недостаточной квалификации. Например, это могут быть задачи, связанные с театральной, операторской, правовой, бухгалтерской деятельностью:

Мы снимали ролик про фонд и, естественно, привлекали оператора, поскольку никто из наших сотрудников не владеет необходимыми навыками (Р.14).

В некоторых фондах встречается практика привлечения одних и тех же специалистов — у фондов существует «банк» проверенных специалистов, с кем уже приходилось сотрудничать ранее.

Численность совместителей сильно варьируется в зависимости от целей проекта, но можно говорить в среднем об 1–4 совместителях под один проект (см. рис. П.4). Чуть больше половины обследованных ФМС (15 фондов) привлекает 1–3 совместителей в свою работу, в каждом четвертом фонде работает только один совместитель. Случаи привлечения 5 и более специалистов редки.

Возраст и демографический портрет сотрудников также неоднороден, привлекаются как молодые, так и немолодые специалисты. В некоторой степени это определяется конкретной задачей и необходимыми навыками. Так, для решения более традиционных задач чаще привлекаются люди старшего возраста:

«У нас милые дамы, им к пятидесяти. Это у нас педагоги, хореографы» (Р.11).

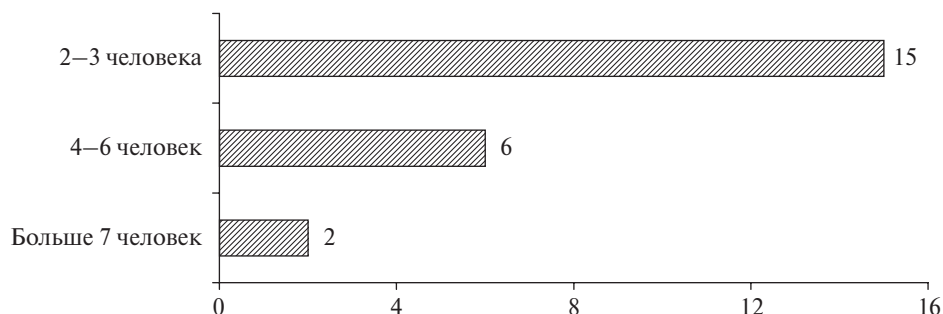


Рис. П.4. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Сколько сотрудников работают в Вашем Фонде по совместительству?» (выборочно, число респондентов, допускаясь выбор всех подходящих вариантов ответа)

Вероятно как следствие различий в профессиональных навыках и принципах работы, в ряде фондов происходят конфликты между постоянными сотрудниками и совместителями. Чаще всего трения касаются разделения ответственности при решении задач проекта, вопросов управления и контроля. Сотрудники, как постоянные, так и совместители, уверены в собственном «лучшем» знании предмета и стремятся к самостоятельному определению этапов процесса, аргументируя это уровнем своей квалификации. При этом практически отсутствуют конфликты на почве правовых вопросов или вопросов оплаты труда — данные аспекты не вызывают разногласий между совместителями и штатными сотрудниками, в том числе руководством.

Конфликты в трудовом коллективе являются ожидаемыми и составляют часть рабочего процесса. Руководители фондов воспринимают их достаточно спокойно и прикладывают усилия для минимизации предпосылок разногласий и скорейшего снятия трений.

Конечно, в процессе работы возникают конфликты, от них никуда не деться, это нормально. Мы просто садимся и обсуждаем ситуацию, разбираем ее и стараемся прийти к удовлетворяющему все стороны варианту, снимаем недоразумения (Р.11).

§ 7 Добровольческие ресурсы ФМС

Большинство обследованных ФМС привлекают волонтеров к своей деятельности. Добровольцы участвуют либо в конкретном проекте, например при распространении георгиевских ленточек среди жителей города, либо привлекаются для более постоянной работы. В этом случае речь идет о краткосрочном сотрудничестве, где к квалификации добровольцев не предъявляются существенные требования: *«Мы привлекаем добровольцев при проведении акций, они выполняют роль агитаторов и регистраторов»* (Р.14).

В других случаях сотрудничество с волонтерами носит более продолжительный и стабильный характер. Тогда возрастает ценность сотрудника, его профессиональных навыков и социального капитала. *«Мы привлекаем экспертов, представителей культуры, науки, образования в экспертные советы на добровольных началах»* (Р.11). Специалисты, работающие на добровольной основе про бопо, заняты вопросами связей с общественностью, анализом информации, вопросами взаимодействия с органами власти, а также вопросами искусства и организации досуга.

В целом из 28 обследованных ФМС руководители 6 фондов не дали конкретного ответа на вопрос о том, сколько добровольцев участвует в делах их фонда. Ответы остальных находятся в диапазоне от 1 до 50 человек, в среднем 12 добровольцев привлекаются фондами к своей работе (см. рис. П.5).

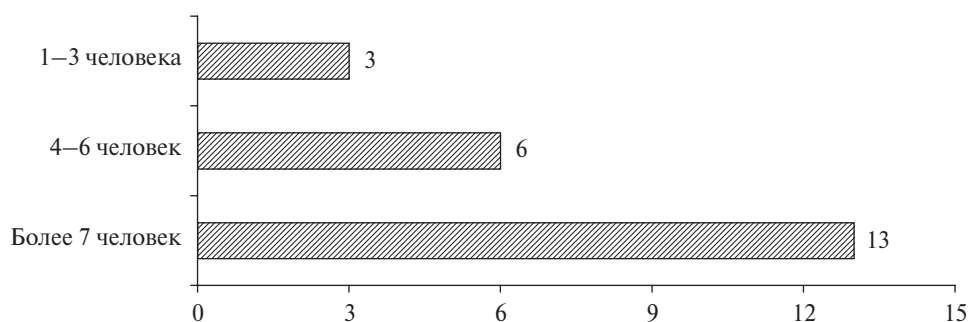


Рис. П.5. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Сколько добровольцев участвуют в делах Вашего Фонда?» (число респондентов)

Возраст добровольцев значительно варьируется. Выделяются группы старших школьников, студентов, а также других возрастных групп вплоть до пенсионеров.

Волонтеры участвуют в тематических программах фондов, наиболее распространенной из которых является «Молодежный банк». Идея программы заключается в привлечении школьников и, преимущественно, студентов, к предложению и реализации социальных инициатив, направленных на поддержание действующих проектов и на решение проблем местного сообщества. Цель ФМС в данном случае состоит в поддержке молодежных инициатив и в оказании помощи в фандрайзинге. В настоящий момент большая часть фондов включена в программу «Молодежного банка». Сотрудничество с вузами осуществляется с периодичностью раз в полгода, и его длительность составляет около 6 месяцев, однако возможны программы и длительностью 2–3 месяца.

В ряде фондов существуют альтернативные программы по привлечению молодежи, однако сохраняется общая логика вовлечения студентов в деятельность фондов и социально ориентированную деятельность в целом.

На базе нашей организации действует «Добровольческий фонд» и мы очень востребованы как стажировочная площадка для студентов по специальностям «Социальная работа», «Политология», «Связи с общественностью» (Р.11).

Интересно, что часть фондов рассматривает студентов как кадровый потенциал и уделяет значительное внимание их вовлечению в деятельность ФМС наравне с другими сотрудниками, в том числе в процессы принятия решений. Студенты выполняют текущую работу по проектам, занимаются документооборотом, заявками и т.п. Зачастую не практикуется жесткого разделения на «неквалифицированную» работу для студентов-волонтеров и других сотрудников фонда.

Контакты с грантополучателями, мониторинг реализации проектов, они присутствуют на акциях проектов, которые мы поддерживаем, также молодежь ведет техническую работу по сбору информации и т.д. И всегда мы их привлекаем при процессах принятия решения (Р.4).

Мы поставили перед молодежным банком идею, задачу — сформировать план деятельности, как они видят, чем они могут быть полезны для местного сообщества, какие проекты хотят реализовать. И они сами придумали проект с саженцами. Сами готовили письма [возможным спонсорам], искали деньги, т.е. получали такой вот фандрайзинговый опыт (Р.13).

По всей видимости, **кадровая модель** большинства ФМС обладает совпадающими характеристиками и может быть описана как модель привлечения большого количества внештатных сотрудников при малом количестве постоянных. Данная схема работы является оптимальной для фондов как некоммерческих организаций с проектной схемой работы. Можно отметить следующие сильные стороны модели.

- Меньшие издержки на оплату труда по сравнению с ситуацией, когда совместители являются постоянными сотрудниками. В результате у фондов напрямую снижаются расходы на оплату труда и косвенно на административные расходы.

- Возможность достижения наилучшего соответствия конкретного специалиста конкретной задаче или проекту — возможность подбора оптимального специалиста для решения данных задач. Привлечение совместителей и волонтеров под проектную деятельность является инструментом повышения эффективности управления кадрами и способствует снижению издержек.

- Формирование тесных межличностных контактов между сотрудниками, эффективной системы неформальных коммуникаций, способствующей достижению формально установленных целей организации. Это является фасилитатором и латентным регулятором трудовых коммуникаций. В том числе на это указывает отсутствие этического кодекса в подавляющем количестве ФМС (в 22 обследованных фондах кодекс отсутствует). В большинстве случаев внутренние коммуникации сотрудников регулируются неформальными правилами и договоренностями, всеми разделяемой «внутренней этикой работы». Представители фондов не видят необходимости дополнительно составлять формальный этический кодекс, который бы дублировал действующие регуляторы.

Слабые стороны кадровой схемы заключаются в следующем.

- Необходимость обучения новых сотрудников. Большинство фондов проводят вводное обучение или инструктаж для новых совместителей и волонтеров. Мера является полезной для соблюдения единства стандартов внутренней работы, для формирования единого эмоционального микроклимата в организации. При этом средства на первичное обучение сотрудников не всегда закладываются в стоимость программы, фонды вынуждены привлекать собственные ресурсы.

Мы благотворительный фонд и не имеем права закладывать процент на административный капитал в стоимость проекта. Для обучения мы используем собственные человеческие и временные ресурсы (Р.2).

- Предпосылки для возникновения конфликтов между постоянными и внештатными сотрудниками. Большинство возникающих разногласий затрагивают аспекты рабочего процесса, однако встречаются конфликты, основанные на идейных расхождениях относительно проекта в целом.

- Недостаточное использование потенциала привлечения волонтеров в связи с высокой для фондов ресурсоемкостью их подготовки к работе. Ситуация аналогична затратности привлечения частных пожертвований, поскольку необходимо создать информационную среду, направления работы, механизмы привлечения и техническое обеспечение работы волонтеров. Особенно это заметно при привлечении волонтеров на время проведения крупных акций или мероприятий.

§ 8

Обучение сотрудников и добровольцев

В ходе обследования руководители большинства фондов декларировали необходимость обучения сотрудников и проведения соответствующих мероприятий. Обучение персонала является социально одобряемым действием, ожидаемым от фонда. Судя по ответам респондентов, обучение сотрудников имеет место в 21 ФМС, и в 7 отсутствует. Чаще всего обучением занимаются в достаточно крупных организациях, с развитой культурой и профессионализмом, где уровень реализуемых задач требует большего объема знаний и навыков по сравнению со стандартными проектами. Однако в условиях кризиса объемы средств на обучение сотрудников существенно сократились.

Можно выделить *несколько способов проведения обучения персонала*. Прежде всего это вводное обучение новых сотрудников собственными силами. В начале работы в организации сотрудники проходят вводный курс, где рассказывается об устройстве и истории фонда, программных документах, принципах работы и т.д. Иногда фонды организуют семинары для клиентов, куда приглашают своих сотрудников. В случае необходимости организуется курс по работе с офисной техникой, что чаще встречается при вводном инструктаже волонтеров. Данные мероприятия проводятся силами фонда и в ряде случаев носят формальный характер.

Есть понятие наставничества. Благотворительности нас пока никто не учит. ...Взаимодействию тоже в университетах не обучали. Эффективной благотворительности, особенно в работе фондов местных сообществ, тоже. Нет пока таких [образовательных] программ. Поэтому, конечно, любой новый сотрудник — это процесс наставничества, обучения и т.д. (P.8).

Подобной стратегии придерживается значительная часть фондов, поскольку ее необходимость очевидна и затраты минимальны. Что касается последующего обучения, то в ряде фондов оно не считается необходимым и целесообразным. Тем не менее постоянное обучение сотрудников является одним из латентных факторов успешности деятельности фонда в целом. При недостаточном уровне профессионализма, в частности в таких областях, как фандрайзинг, право, социальное проектирование, взаимодействие с органами власти, связи с общественностью, снижается вероятность построения стабильных отношений с заинтересованными лицами и донорами.

У нас есть профессиональная команда сотрудников, которые прошли обучение и имеют собственные должностные обязанности и определенную специализацию. Без этого нам вряд ли удалось бы сформировать постоянные и надежные связи с партнерами среди бизнес-организаций (P.11).

Проблема в том, что у меня не хватает времени, а в фонде отсутствует специалист по фандрайзингу, именно обученный, профессиональный и умеющий это делать. Обучил бы еще других. Это проблема — нехватка специалистов в команде (P.2).

Другой способ обучения сотрудников ФМС представляет собой расширенный набор практик для получения профессиональных навыков, в эти практики включена значительная доля штатных сотрудников. Обычно обучение состоит из стажировок, обмена опытом, участия в конференциях, как российских, так и зарубежных. Подобные мероприятия имеют целью повышение уровня теоретических, а чаще практических навыков по различным аспектам работы в ФМС. Сотрудники узнают и перенимают опыт реализации проектов, механизмов привлечения доноров, практикуемых в других фондах. (Кроме того, значимой функцией стажировок и конференций помимо образовательной является презентационная функция — именно здесь происходит позиционирование фондов во внешней среде, в том числе в сообществе ФМС.)

Тем не менее реализация обучения только в ряде фондов поставлена на относительно регулярную основу. В больших и успешных фондах стараются отправлять сотрудников на стажировки раз в полгода или раз в год. Например, это практикуется в фондах Тюмени, Перми, Пензы, Тольятти, Самары. Следует заметить, что обучение не всегда касается всего штата сотрудников,

обычно участие в стажировках и конференциях регулярно принимают только руководители фондов и ключевые сотрудники. Данная ситуация ограниченного охвата обучением сотрудников осознается в ряде фондов, их исполнительные директора декларируют желание вовлечь большее число сотрудников в обучение. Например, иногда после прохождения стажировки идет обмен опытом с остальными сотрудниками.

То есть если мы отправим кого-то из сотрудников, меня или еще кого-то, на какой-то семинар, на какую-то конференцию за счет привлеченных средств, или за счет собственных, мы однозначно собираем всех сотрудников и информируем о том, что было, почему было, даем раздаточный материал, формируем свою библиотеку (Р.8).

В большинстве фондов обучение сотрудников проводилось не просто от случая к случаю, но его регулярное проведение и не предполагалось. В определенной степени это связано с материальными ограничениями и организационными сложностями в связи с отправкой сотрудников на стажировку. Но помимо этого в некоторых фондах не видят необходимости в налаживании механизма регулярного обучения сотрудников, повышения квалификации, не воспринимают идею «обучение длиною в жизнь» (lifelong learning).

В данных фондах стажировки осуществляются изредка, их выбор обуславливается рядом факторов, среди которых профессиональная полезность и повышение квалификации не всегда выступают приоритетными. Обучение в таких случаях осуществляется чаще всего за счет грантов. Это воспринимается как наиболее привлекательная практика, хотя реализация ее не всегда возможна. Иногда фонды привлекают собственные средства для оплаты обучения.

Сотрудники тоже обучаются на этих программах. Потом обязательно во все гранты развития, будь то грант от CAF или от Global Fund, мы закладываем статью «обучение сотрудников» (Р.13).

Наши специалисты прошли зимнее обучение в школе PR в Санкт-Петербурге, мы это оплачивали из собственных средств. Его прошли два человека за весь период (Р.13).

Еще одним источником финансирования стажировок и обучения являются ресурсы Партнерства ФМС. Обеспечение и проведение регулярных стажировок для сотрудников фондов является одной из задач Партнерства. Более того, данный мотив декларируется как один из наиболее значимых при вступлении в Партнерство. В определенной степени задача была реализована, ежегодно проходят конференции и рабочие мероприятия членов Партнерства. Однако профильные стажировки, а также обмен опытом с другими фондами оценивается как недостаточно эффективный в основном по причине незначительного количества реальных и доступных для фондов стажировок. Опрошенные руководители фондов отметили недостаток информации о возможностях обучения или ее появление постфактум, после окончания стажировки.

Только в начале деятельности Партнерства нам удавалось ездить на стажировки [по приглашению], а потом я уже ездил на собственные средства (Р.14).

Кроме того, видимо, механизм отбора кандидатов на участие в стажировках по линии Партнерства недостаточно прозрачен — в ряде случаев руководители фондов указывали на свое непонимание логики распределения стажировок и каким образом происходит отбор.

В единичных случаях фонды избирают модель «продвинутого» обучения — получение профессионального дополнительного образования на курсах. Тематика курсов обычно шире стандартных направлений деятельности некоммерческих организаций и ФМС. Опрошенные руководители ФМС получали образование по темам, связанным с оценкой социальных проектов, пиаром, фандрайзингом и т.п.

Я и моя коллега проходили обучение, хотя и не сертифицированное, по специальности оценки социальных проектов. Это было организовано Сибирским центром с привлечением в качестве тренеров специалистов международного класса (Р.11).

Чаще всего такое обучение проходят исполнительные директора фондов и очень редко — ключевые сотрудники. Тем не менее дополнительное обучение необходимо для закрепления и воспроизводства высокого уровня имеющейся квалификации и способствует ее полноценной реализации. Другими словами, для поддержания стабильной и эффективной работы фонда про-

дуктивным является создание высококвалифицированной команды сотрудников, каждый из которых достаточно ценен и отвечает за определенную сферу деятельности.

Один из низкочастотных, но малоэффективных способов обучения сотрудников ФМС — «выращивать» кадры исключительно в самом фонде путем накопления практического опыта. Мы говорим о малой эффективности подобной стратегии в силу следующих соображений: движение ФМС является относительно молодым, отсутствует минимальная профессиональная подготовка кадров вне фонда. В самих фондах еще не могло произойти накопления достаточного набора успешных схем и моделей практической деятельности. Чтобы считаться самодостаточными организациями, способными к поддержанию собственной жизнедеятельности на довольно высоком уровне, необходимо получение внешнего опыта, знаний конкретных примеров успешно реализованных проектов и решений. В силу этих причин стажировки большей части сотрудников являются необходимыми. Они полезны как для руководителей фондов, так и для линейного персонала, обеспечивающего бесперебойную повседневную работу фонда.

Таким образом, обучение в фондах имеет выраженный практический уклон и укорененность в повседневной работе. Большую часть знаний и навыков сотрудники получают из повседневного опыта и решения возникающих трудностей. Как правило, фонды вырабатывают собственные рабочие модели поддержания достаточного уровня квалификации сотрудников, опираясь на собственный опыт. Учитывая факт незначительного распространения профессионального образования по аспектам управления некоммерческими организациями, менеджмента социальной работы, сотрудники часто вынуждены «заново изобретать велосипед». У них нет возможности, а иногда и потребности, использовать накопленный опыт отечественных и западных фондов, применять его в своей практике.

Мы хотели бы в Партнерстве еще получать какие-то обучающие семинары. Допустим, сейчас актуально ознакомление с законом о целевом капитале, занятия по финансовому менеджменту. В области финансов обучение необходимо в первую очередь. [Нужны знания о] биржевой торговле, о механизме биржи, что бы можно было ресурсы фонда вкладывать и получать и от них тоже доходы. Хотелось бы наладить стажировки в успешные фонды, как российские, так и зарубежные. ...И просто программы по обмену между Россией и теми странами, где успешно существуют фонды. Не просто приехали на конференцию, а приехали в фонд с погружением. И опять же это может быть перевод книг, описывающих зарубежные кейсы и теории, и издание их в России, а также издание опыта российских лучших практиков (Р.5).

§ 9 Лидерство в ФМС

Судя по результатам исследования, действующая сегодня в России модель устройства и работы фондов местных сообществ предполагает наличие одного лидера, продвигающего фонд во внешней среде и являющегося инициатором значительного числа инноваций. Данная ситуация в целом свойственна некоммерческим организациям, где велика роль человеческого фактора, который является компенсаторным инструментом, восполняющим недостаточную способность организации к самообеспечению и устойчивости.

Формальные и неформальные функции лидера, чаще всего именно он является исполнительным директором, пересекаются и направлены на текущее управление: разработка новых направлений деятельности, поиск и привлечение доноров, поддержание стабильных отношений с ключевыми стейкхолдерами, формирование имиджа фонда среди групп целевой аудитории и др. Особенность роли исполнительного директора ФМС заключается в том, что реализация данных функций практически полностью является его собственной инициативой. Линейные сотрудники фонда достаточно редко оказываются вовлеченными в стратегическое планирование. Чаще всего их функции сводятся к поддержанию текущего функционирования, документооборота и информационного обмена в фонде.

В развитии российских фондов местных сообществ очень большую роль играет личность или несколько личностей, которые на территории продвигают эту модель (Р.13).

Данная организационная модель в то же время включает в себе и определенные риски стабильности ФМС, поскольку велика роль индивидуального, конкретного лидера, определяющего краткосрочные шаги развития, присутствует опасность однобокого понимания интересов фонда. Безусловно, логика организационного построения фонда предполагает альтернативные направляющие и наблюдательные силы, как то попечительский совет или правление, однако оперативное управление все равно находится в руках исполнительного директора. От последнего в существенно зависят коммуникации ФМС с акторами внешней среды и опосредованно — финансовая стабильность фонда. Другими словами, большинству фондов не удастся реализовывать возможности горизонтальной организационной структуры, делегирования полномочий линейным менеджерам.

Получается, что я сама хожу по всем предприятиям, общаюсь с руководителями, прошу их о выделении финансирования. Я же общаюсь с представителями органов власти, только так возможно получить эти минимальные поступления (Р.3).

Среди руководителей обследованных фондов большинство составляют женщины (16 человек), люди с высшим образованием (24 человека). Средний возраст нынешних исполнительных директоров — 42 года. В табл. II.1 представлены социально-демографические характеристики руководителей обследованных ФМС.

Анализ организационной модели ФМС, построенной на присутствии «сильного лидера», позволяет говорить о ее позитивных моментах. Это прежде всего созданные лидером социальные сети и социальный капитал фонда, состоящем из перспективных доноров, представителей органов власти и экспертного сообщества, внештатных сотрудников и волонтеров, что в целом обеспечивает фонду институциональные перспективы и финансовую стабильность в текущей ситуации. По мнению большинства опрошенных, привлечение доноров во многом является следствием систематического личного общения и убеждения, «индивидуальной работы» с каждым благотворителем.

Корпоративный пиар или выгоды мало затрагивают наших доноров, каждый участвует по своим личным соображениям. И вот ты приходишь, разговариваешь, рассказываешь, находишь эти мотивы, и тогда уже он никуда от тебя не уйдет (Р.10).

Социально-демографические характеристики руководителей ФМС

| Характеристики | | Число респондентов |
|--------------------|---------------------------|--------------------|
| Пол | Мужской | 11 |
| | Женский | 16 |
| Возраст | 20–30 | 3 |
| | 31–40 | 8 |
| | 41–50 | 12 |
| | 51 и старше | 4 |
| Образование | Высшее | 24 |
| | Незаконченное высшее | 2 |
| | Среднее специальное | 1 |
| Семейное положение | Холост/Не замужем | 7 |
| | Женат/Замужем | 15 |
| | Разведен(а)/Вдовец(вдова) | 5 |

Таким образом, существенная роль исполнительного директора в ФМС является как залогом стабильности фонда, так и потенциальным фактором нестабильности или низкой эффективности деятельности. При этом нельзя опускать проблему неравномерной профессиональной подготовки сотрудников фондов, которая в определенной степени структурно предопределяет значимость роли исполнительного директора в управлении.

ГЛАВА III

Взаимодействие ФМС с органами власти

§ 10

Основные характеристики взаимодействия органов власти и ФМС

Органы власти являются одной из главных групп целевой аудитории фондов местных сообществ. Предметом взаимодействия часто являются не столько финансовые потоки благотворительности, сколько доступ к социальному капиталу и социальным сетям органов власти. В силу специфики деятельности ФМС одобрение и поддержка со стороны местных органов власти являются необходимыми условиями для функционирования фондов на данной территории. Органы власти выступают донорами, предоставляя возможность участвовать в реализации муниципальных (значительно реже — государственных) программ, грантов и заказов на оказание услуг, а также льготные условия для аренды помещений или оплаты коммунальных услуг. Фонды сотрудничают как с муниципальными и региональными, так и с федеральными органами власти. При этом взаимодействие во многом является институционально обусловленным и характеризуется меньшей значимостью личностного компонента, чем при сотрудничестве с бизнес-структурами. В условиях кризиса отмечается заметное снижение масштабов сотрудничества с органами власти, что особенно касается финансовой помощи. ФМС, однако, сохраняют ориентацию на тесное взаимодействие и продолжают предоставлять местным органам власти широкий спектр услуг, как правило, на безвозмездной основе.

Взаимодействие ФМС с органами власти разных уровней выстраивается чаще всего по территориальному принципу на уровне местного самоуправления в силу совпадения интересов, заключающихся в совместном решении вопросов местного значения. Хотя повышение качества жизни граждан является общей целью органов власти всех уровней. Так, из 28 обследованных фондов руководители 23 сообщили о сотрудничестве с органами местного самоуправления, 19 — с региональными органами власти и лишь 4 — с федеральными органами власти (см. рис. III.1).

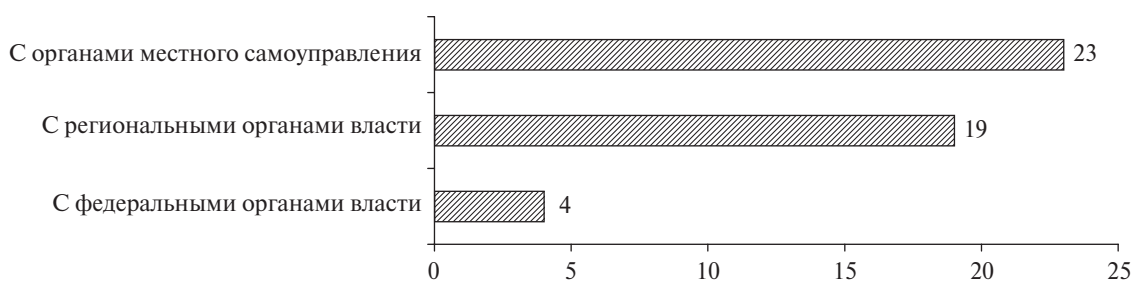


Рис. III.1. Распределение ответов респондентов на вопрос: «С какими именно органами власти сотрудничает Ваш Фонд?» (выборочно, число респондентов, допуская выбор всех подходящих вариантов ответа)

Чаще всего ФМС взаимодействуют с теми структурными подразделениями органов власти, которые занимаются реализацией социальной политики в целом или по направлениям (например, это комитеты по молодежной политике, отделы по делам семьи и женщин, департаменты

социального развития и здравоохранения, департаменты социальной защиты населения, департаменты экономического развития, городские центры занятости и т.д.). Кроме того, осуществляется взаимодействие с высшими должностными лицами органов местного самоуправления (мэр города и его заместители), с депутатами местных и региональных парламентов.

Часто перечисленные должностные лица, муниципальные служащие и депутаты входят в попечительские советы фондов или являются одними из учредителей. Чаще всего органы власти взаимодействуют с ФМС с момента их создания. Фонды заинтересованы в подобной практике, поскольку в результате получают общее политическое лобби и кредит доверия в сообществе.

Мы с фондом с момента его создания. У нас одним из учредителей был, по-моему, заместитель мэра по социальной политике Михаил Алексеевич (Ч.42).

Года три уже сотрудничаем. Наверное, с 2006 г. — я не помню точно, когда они создались (Ч.40).

Мы — Фонд развития местного сообщества, т.е. это городской фонд. И без участия власти как одного из секторов жизнеобеспечивающей структуры города, конечно, невозможно. Мы должны с ними работать (Р.1).

Территориальную направленность взаимодействия фондов с органами власти подтверждают оценки опрошенных чиновников осведомленности представителей органов власти о деятельности ФМС (см. рис. III.2). Информированность в определенной степени определяет успешность сотрудничества, поскольку на ее основе органы власти выстраивают представление и понимание логики деятельности ФМС. Стоит учитывать наличие негативных стереотипов о фондах и общую новизну механизма как для сообщества в целом, так и для органов власти. Другими словами, высокий уровень адекватной информированности является необходимым условием для результативного дальнейшего сотрудничества органов власти и ФМС.

Откровенно, конечно, слабое знание. Иными словами, есть определенное недоверие, есть и непонимание, что такое Фонд, особенно непонимание специфики Фондов местного сообщества (Ч.31).

В текущий момент уровень информированности органов власти о деятельности ФМС декларируется представителями властных структур как средний, при этом общее знание о существовании фондов присутствует среди большинства органов власти.

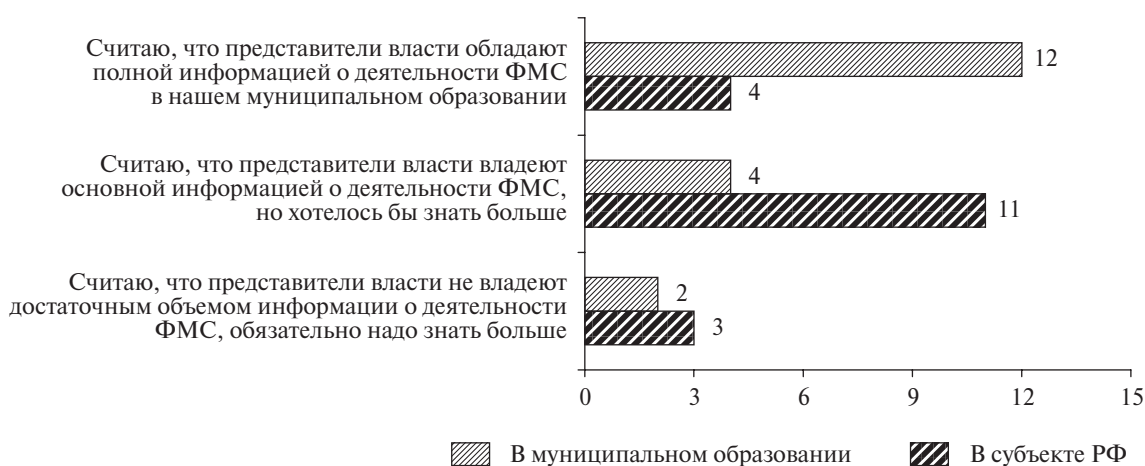


Рис. III.2. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как Вы оцениваете общую осведомленность представителей органов власти о деятельности ФМС в Вашем муниципальном образовании и в Вашем субъекте РФ?» (выборочно, число респондентов, допускался выбор всех подходящих вариантов ответа)

Так, более половины опрошенных чиновников уверены, что представители власти в целом обладают полной информацией о деятельности ФМС в масштабе конкретного муниципального образования (таково мнение 12 из 18 опрошенных). Речь идет о структурах, деятельность которых в большей или меньшей степени пересекается с деятельностью ФМС, а в ряде случаев о мэре муниципального образования или его заместителе. Но в то же время примерно столько же

респондентов — представителей органов власти проявили интерес к получению более подробной информации о деятельности фонда — 11 из 18 опрошенных чиновников. (При этом представители ФМС отмечают, что уровень осведомленности в структурах власти, деятельность которых не связана напрямую с деятельностью ФМС, довольно невысокий.)

Плюс-минус, так скажем. Полная осведомленность — я бы не сказала, что абсолютно полная, но основную информацию про Фонд Самарской губернии знают, информацией владеют (Ч.39).

Я считаю, что фонды достаточно позиционируют свою деятельность, потому что они о своей работе хорошо информируют СМИ. Мы, органы власти, в тесном сотрудничестве работаем, они всегда нам все присылают, проводят обучающие семинары, т.е. получается так, что раз в полгода года в территории они у нас бывают, даже чаще (Ч.35).

Наиболее осведомленными о деятельности ФМС являются власти муниципального образования, отдельного города, что отмечает большая часть опрошенных представителей органов власти — 11 респондентов. Эти результаты опроса чиновников подтверждают и мнения руководителей ФМС. Интересно, что только 5 чиновников указали на одинаковую осведомленность о фондах среди региональных и муниципальных органов власти. Это, однако, соответствует ситуации в ряде регионов, где ФМС являются региональными и значительное внимание уделяют взаимодействию с органами власти на уровне региона.

Если говорить об уровнях власти, то при общей слабой осведомленности на уровне города, может быть, несколько побольше знают [о фонде]. Городские власти все-таки более приближены к территориальным проблемам. Потом сам фонд, его специфика, его статус — он предполагает контакты именно с муниципальными структурами. Поэтому, наверное, на уровне города все-таки побольше осведомлены (Ч.29).

Относительно распространения информации о ФМС в органах власти разного уровня у фондов есть следующие стратегии. Первую стратегию можно назвать «расширенной», она направлена на взаимодействие с целевой аудиторией в региональном и в некоторых случаях в федеральном масштабе. Как следствие, происходит перераспределение ресурсов фондов от уровня муниципального образования на уровень области. Как отмечают опрошенные руководители ФМС, фонды стараются предоставлять максимально широкую информацию представителям региональных органов власти и бизнеса, что в ряде случаев оказывается успешным и приводит к активному взаимодействию и поддержке фонда на региональном уровне.

Среди власти мы достаточно известны. Но что касается городской администрации, то мы ее даже как-то в приоритет не поставили. Честно... Мы решили сконцентрироваться на региональной власти. Изначально так получилось, и губернатор такой активный, нас знает. А среди бизнеса мы уже себе поставили это в приоритетную задачу — быть узнаваемым среди бизнеса (Р.13).

Краевые депутаты, наши городские, я думаю, осведомлены. За пределами, я думаю, что та часть администрации, которая занимается взаимодействием с гражданскими организациями, с гражданским сообществом, знает. Я думаю, что Общественная палата знает. На уровне губернатора, вице-губернаторов, честно говоря, не уверен (Ч.38).

Но у этой стратегии есть и слабые стороны. Так, ресурсов фондов не всегда оказывается достаточно для предоставления информации целевой аудитории на локальном, и на региональном уровнях. Оба направления являются достаточно затратными, как в плане материальных издержек на размещение печатной информации, так и в контексте социального капитала, необходимого для обеспечения размещения в СМИ, участия в формальных мероприятиях с представителями целевой аудитории, для организации личных встреч с чиновниками или представителями бизнеса. Учитывая, что персонал фондов обычно немногочислен и большая часть представительских и социальных функций выполняется исполнительным директором, то полноценная реализация стратегий информирования на муниципальном и региональном уровнях является труднореализуемой.

Если фонд большую часть сил и ресурсов отдает для работы с чиновниками на региональном уровне, то у него больше просто не остается сил. Вот, например, наш фонд «Содействие» сконцентрирован на уровне отдельных районов, поселения в целом и этого достаточно. Главы всех районов их знают, а на уровне региона имеют только слабое представление, но в этом и нет необходимости, поскольку работает-то он здесь, в районах (Ч.35).

Кроме того, эффективность «расширенной» стратегии информирования становится сомнительной, если учесть разницу масштабов восприятия работы фондов на региональном и муниципальном уровнях. По всей видимости, характер решаемых фондами проблем муниципального образования так же, как и размер необходимого для фондов финансирования с региональной точки зрения представляются незначительными и в ряде случаев — не стоящими рассмотрения.

Со стороны региона таким фондам, в 4 человека, внимание уделяется недостаточно, потому что региональные власти не совсем владеют информацией, чем занимается этот фонд. Эффективность этих фондов не видят в полной мере. Не видят, наверное, каких они добиваются результатов. Потому что где бы мы ни собирались, какие бы «круглые столы» ни проводили по проектной деятельности, наши значимые дела с уровня региона или федерации кажутся мелкими. Социальные проблемы, которые решаются фондами, кажутся крупными только на местах, но не в регионе. И финансирование, следовательно, незначимо. А для нас те же 50 тысяч радость, потому что на эти 50 тысяч мы в течение лета сможем заниматься с детьми группы риска. А это как раз и помогает снижению уровня преступности (Ч.35).

Федеральный бизнес окучивает республика, президент окучивает их, а вот мы не можем пока туда вклиниться, пока мы еще неинтересны. Для министерств и правительства мы очень мелкие — это другой уровень, у них интерес к нам фактически небольшой. Я не скажу, что мы ощущаем от них заметную финансовую поддержку (Р.12).

Часть опрошенных представителей как ФМС, так и органов власти, уверена в том, что нет необходимости и достаточной эффективности от информирования целевой аудитории одновременно на муниципальном и на региональном уровнях. На текущий момент часть фондов в недостаточной степени реализуют потенциал взаимодействия на муниципальном уровне, стремясь к получению большей финансовой и социальной поддержки через сотрудничество на региональном уровне. Но большинство руководителей ФМС считают, что фонд местного сообщества в первую очередь должен быть ориентирован на работу и оповещение местного сообщества, а децентрализация возможна только при успешном выполнении первой функции. Это находит подтверждение в реальной практике фондов, где подавляющее большинство фондов — 23 из 28 обследованных ФМС — взаимодействует преимущественно с муниципальными органами власти и коммерческими организациями.

Например, Пенза, Самара или Улан-Удэ очень четко ориентированы на привлечение региональных капиталов, региональных чиновников. Это дает им некоторые преимущества, но при этом они забывают свое предназначение — они фонды местных сообществ, они должны работать с людьми, с жителями (Р.14).

Подтверждение заявлений о сосредоточении взаимодействий ФМС с органами власти на территориальном уровне мы находим в анализе общей привлекательности фондов и заинтересованности органов власти во взаимодействии с ними. Общая привлекательность фондов местных сообществ для органов власти оценена респондентами из числа руководителей ФМС на уровне чуть выше среднего (см. рис. III.3). В той или иной мере высокие оценки этой заинтересованности дали 11 респондентов, средние — 10 респондентов, и «скорее низкую» заинтересованность отметили руководители 6 обследованных фондов. Только директора фондов из Ангарска, Самары и Улан-Удэ дали самые высокие оценки по данному показателю. Эти фонды характеризуются хорошо налаженным механизмом сотрудничества с органами власти.

Мы как администрация заинтересованы в деятельности фонда. Это вообще-то наш фонд, мы заинтересованы в том, что такой фонд есть, что он действует, что он аккумулирует какие-то проекты и реализует эти проекты на благо города. А они заинтересованы в том, чтобы мы оказывали им материальную, организационную и иную поддержку (Ч.37).

При этом повышение интереса к фондам наблюдается у представителей муниципальных властей в силу территориальной близости, пересечения интересов и относительно интенсивных контактов с ФМС.

У муниципального, местного уровня интерес гораздо больше, чем у региона, потому что у них финансов не так много, и для них мы источник финансирования их программ. А внутри администрации в зависимости от комитетов. Комитет по экономике — чисто аналитически, Комитет по

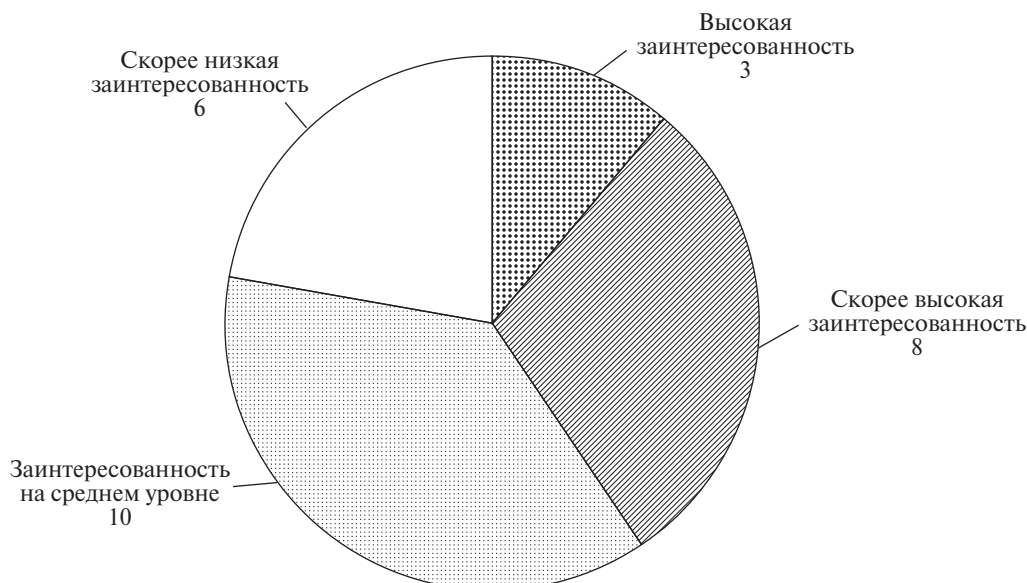


Рис. III.3. Распределение ответов респондентов — руководителей ФМС — на вопрос: «Как Вы оцениваете общую привлекательность и заинтересованность органов власти во взаимодействии с ФМС?» (число респондентов)

социальной политике — очень заинтересован нашей деятельностью, Комитет по потребительскому рынку и предпринимательству — мы начали программу по молодежному предпринимательству, тоже повышается интерес. То есть разные уровни — соответственно разные интересы и степень заинтересованности (Р.12).

Что касается оценок **понимания органами власти возможностей ФМС** для привлечения дополнительных инвестиций в социальную сферу, в решение вопросов местного значения, то большинство руководителей обследованных фондов говорят о наличии такого понимания (см. рис. III.4).

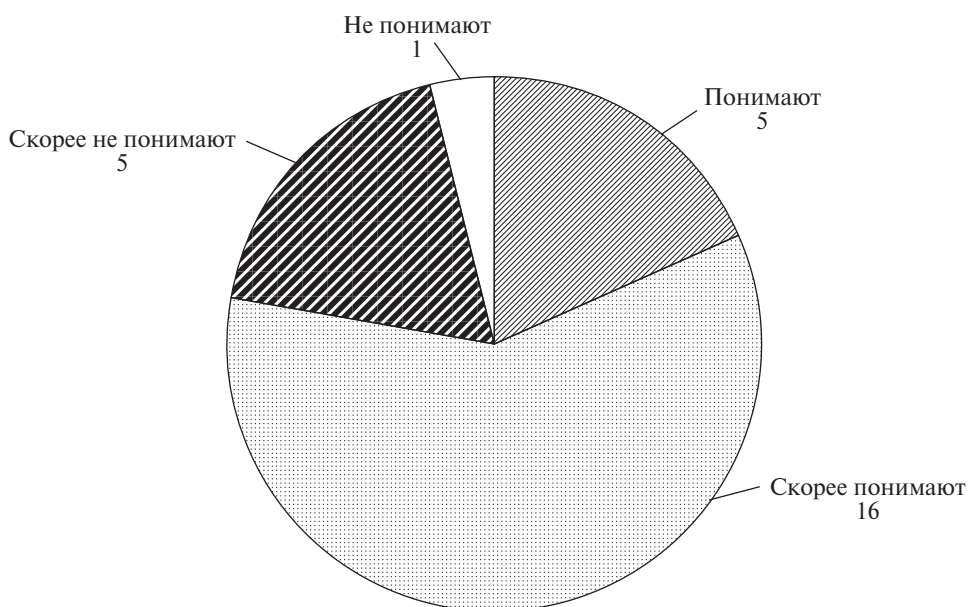


Рис. III.4. Распределение ответов респондентов на вопрос: «По Вашим ощущениям, понимают ли органы власти возможности ФМС для привлечения дополнительных инвестиций в социальную сферу, в решение вопросов местного значения?» (число респондентов)

Взаимодействие органов власти и ФМС в значительной мере институционально обусловлено и определяет *наличие барьеров на пути активного сотрудничества*. «Деятельность фонда во многом зависит от политической ситуации» (Р.13). Политика государства в области взаимодействия с институтами гражданского общества и муниципальные политики в области поддержки и развития общественных инициатив являются важнейшими условиями, определяющими характер взаимоотношений органов власти и ФМС.

По сравнению с донорами из бизнес-структур активность представителей органов власти в меньшей степени обусловлена личными мотивами и интересами, скорее является следствием получения соответствующих директив и выделенного финансирования. При отсутствии указаний вероятность самостоятельного решения о поддержке фондов достаточно невелика. Это отмечалось представителями как ФМС, так и органов власти как одна из наиболее значимых проблем во взаимодействии органов власти и ФМС.

Самая главная сложность, наверное, заключается в том, что органы местного самоуправления не всегда настолько вольны в реализации своих инициатив, как того хотелось бы. Существуют достаточно жесткие рамки: как принимать решение, как расходовать бюджет, на какие цели, как потом отчитываться и т.д. Здесь Фонды, конечно, дают больше свободы в этом отношении (Ч.40).

Дополнительным негативным фактором является идеологизированное восприятие властными структурами ФМС. В ходе обследования опрошенные руководители фондов и чиновники отмечали негативное и настороженное отношение власти к любым проявлениям низовой самоорганизации, в том числе к ФМС. Их появление интерпретируется в качестве неподконтрольных объединений и фактически приравниваются к «оранжевым революциям» на местах: «Фонды могут растревожить жителей, ими станет сложнее манипулировать, они осознают свою значимость и требования начнут предъявлять» (Р.11). Следствиями могут быть как конструктивные инициативы власти по поддержке ФМС и, следовательно, получению административного контроля, так и действия властей, особенно на муниципальном уровне, по конструированию барьеров для ФМС — финансовых, имиджевых и административных.

Это сложившийся стереотип у первых лиц города и области о деятельности общественных организаций, причем он сложился благодаря государственной пропаганде. Чиновники в городе сигналы ловят и говорят, что любая несанкционированная общественная деятельность — это «оранжевая» революция (Р.5).

Благотворительные организации до сих пор воспринимают — и особенно власть — [как объединения людей], которые пришли своровать деньги. На общероссийском уровне нет понимания того, что такое фонд местных сообществ. Хотя наша власть, администрация города точно все понимает, и мы с ней работаем. Но когда идет сверху, а у нас же власть действует только через верхушку, то ясно, что на российском уровне еще есть недопонимание того, что такое фонд местных сообществ. И к нам недоверие идет (Р.12).

В работе ФМС и их взаимоотношениях с властями играет роль еще один институциональный фактор, а именно — смена чиновников различных уровней по истечении срока полномочий. Тем самым частично или полностью деформируется налаженная социальная сеть с известными носителями социального капитала, гарантирующая в числе прочего стабильность жизнедеятельности фондов. Возникает необходимость повторно выстраивать и налаживать систему взаимодействий с уже новыми чиновниками на прежних позициях.

Наименее прочные отношения с администрацией, с властью. Они сменяются раз в 5 лет. Года два уходит только на выстраивание отношений, а там полтора года идет на предвыборку, т.е. им некогда (Р.1).

Данное явление может быть описано с помощью понятия институциональной памяти. Речь идет о разделяемом группой наборе знаний, навыков, концептов, которой члены группы руководствуются в повседневной жизни. Они обеспечивают сохранение и воспроизводство принятых в этой группе образцов поведения. Знания не принадлежат отдельному индивиду, они находятся в постоянном взаимном обмене. Институциональную память можно сравнить с идеологией

группы и с устройством работы этой группы. Элементы институциональной памяти можно найти в корпорациях, профессиональных группах, академических институтах и т.п.

Для преодоления описанной ситуации со сменой чиновников фонды в ряде случаев практикуют стратегию диверсификации контактов с органами власти, другими словами, выстраивают рабочие отношения не только с чиновниками наивысших позиций, но и с линейным персоналом. Опрошенные руководители ФМС воспринимают это как некую гарантию стабильности при смене глав органов власти. С исследовательской точки зрения это можно интерпретировать как шаг к институционализации взаимодействий фондов с органами власти, к выстраиванию организационной структуры сотрудничества.

У наших органов власти нет институциональной памяти. Она проявляется в том, что сегодня мэром Петров, у него замом — Иванов по социальным вопросам, мы только наладили отношения с заместителем мэра Ивановым, договорились, в течение 3 лет делали какую-то программу вместе. Приходит другой и заявляет: кто говорил — Иванов — ну и дуйте за своим Ивановым, мы делать ничего не будем. Мы заново рассказываем, кто мы, для чего мы, что хотим делать. Это не дает возможности развиваться. Получается у организации некий стопор, она в течение еще полгода доказывает свое право на сотрудничество (Р.10).

Раньше мы контактировали только с первыми и вторыми лицами и на них были все контакты завязаны. Потом мы поняли, что человека меняют, грубо говоря, и все — заново. Теперь у нас выработана специальная политика контактов с органами власти. Мы на разных уровнях [контактируем]. Например, отдел экономики: значит у нас есть выход на первое лицо, на зама, на начальников отдела. Кого-то меняют, но весь инструмент остается, просто начальника вводят в курс (Р.5).

По всей видимости, подобная специфика взаимодействий с органами власти доступна для развитых и крупных фондов, существование которых не находится в прямой зависимости от административного капитала. Обладание некоторым запасом устойчивости и социальным весом в сообществе, наряду с развитой сетью контактов позволяют применять стратегию диверсификации сотрудничества с органами власти. Однако молодые или не имеющие достаточной структурной устойчивости фонды придерживаются традиционной стратегии сотрудничества с высшими должностными чиновниками, чьи административные решения обладают максимальным весом и значимостью для всей деятельности фонда.

Если изменится законодательство не в пользу Фонда, что может произойти в любой момент, начнем развиваться как-то не так. Смена власти — это самая большая угроза. Хотя мы максимально стараемся не зависеть от власти, но, являясь Фондом местного сообщества, хотим мы этого или нет, все равно от нее зависим. И очень часто бывает слово главы города или его заместителя решающим (Р.1).

Таким образом, можно отметить следующие моменты. С одной стороны, органы власти достаточно хорошо осведомлены о существовании и работе ФМС. Наиболее информированными являются властные структуры, деятельность которых направлена на решение социальных проблем сообщества, муниципального образования. Аналогично муниципальные власти значительно более тесно сотрудничают и лучше осведомлены о деятельности фондов, по сравнению с региональными или федеральными структурами. При этом осведомленность не всегда подразумевает понимание существа деятельности ФМС, что можно назвать «упущением» в информационной деятельности фондов. Необходимо также отметить наличие институциональных барьеров в сотрудничестве органов власти с фондами, однако последние применяют усилия для минимизации влияния этих барьеров.

§ 11

Причины и формы взаимодействия органов власти и ФМС

Органы власти взаимодействуют с фондами местных сообществ по ряду причин, подавляющая часть которых имеет организационный или институциональный характер. Значимость личного решения чиновника о совместных действиях с фондом существенно меньше по сравнению с ролью индивида в принятии решений о сотрудничестве с фондом в коммерческой среде.

Ключевой причиной интереса местной власти к фондам является ограниченность муниципальных бюджетов и ограниченность штатных сотрудников для оказания помощи нуждающимся жителям территории. В этих условиях ФМС, реализуя свои программы, частично берут на себя выполнение функций местного самоуправления. Респонденты, как чиновники, так и руководители фондов, отметили ряд обстоятельств, определяющих заинтересованность властей в сотрудничестве с ФМС.

И ФМС, и власть, в данном случае заинтересованы в решении вопросов как можно большего количества жителей. Поэтому Фонд, администрируя эти вещи, как бы и выполняет функцию власти, но у нас-то средства бюджетные, и они определены, распределены теми решениями, которые есть. Поэтому четко и строго исполняется и обеспечивается контроль за их расходованием, тогда как Фонд привлекает на решение этих же вопросов средства бизнеса, средства некоммерческих организаций и ресурсы некоммерческих организаций. И вот в этой как бы связке мы решаем вместе эти задачи (Ч.31).

Некоторые проблемы фонд решает. В основном это социальная сфера, т.е. то, что связано с жизнедеятельностью людей: образование, культура, соцподдержка (Ч.40).

Фонды прежде всего являются удобным инструментом для оказания поддержки со стороны органов власти, поскольку с их помощью возможно преодоление законодательных ограничений на прямые денежные дотации от власти.

Реализация помощи в какой-то степени. То, что не может быть сделано в рамках непосредственно муниципального или государственного, регионального... Законодательство зачастую не позволяет муниципалитету или региональным органам власти как-то помогать. В этой ситуации общественная организация может являться таким связующим звеном, которое поможет и юридически правильно помощь оформить, и организационно (Ч.36).

Органы власти заинтересованы также в инновационном потенциале, которым обладают ФМС. Последние способны предлагать новые и нестандартные подходы и программы для решения проблем местного сообщества.

Через Фонды власть получает возможность поиска и нахождения, самое главное, новых социальных технологий, социальных механизмов, которые иначе власть не получила бы. И большая свобода — это самое главное — для реализации каких-то инновационных проектов, инновационных задач (Ч.40).

Фонды кроме того являются технологией, позволяющей структурировать и формализовать процессы благотворительности и, следовательно, высвободить значительное количество организационных ресурсов у органов власти.

Создали именно один фонд для того, чтобы, извините за слово, «попросаек», которые ходят по организациям и предприятиям, было поменьше. У нас есть один фонд, с которым работают все предприятия и предприниматели города в той или иной степени, этот один фонд является основным и главным. Других нет (Ч.37).

Со своей стороны, фонды местных сообществ достаточно сильно заинтересованы в плодотворном сотрудничестве с органами власти. ФМС прилагают усилия для информирования чиновников, разъяснения логики и задач своей деятельности, вклада в решение социальных проблем местного сообщества. Фонды стараются мотивировать органы власти к сотрудничеству, предо-

ставляя широкий спектр услуг, преимущественно на безвозмездной основе. Другими словами, руководители ФМС «выращивают и образуют» чиновников для обеспечения стабильной и результативной совместной работы в дальнейшем.

Вчера, например, я в первый раз увидел заместителя главы по экономическому развитию, она месяц только как работает. Надо будет потихонечку образовывать и воспитывать новую власть (Р.14).

Можно говорить, что усилия фондов имеют положительные результаты, однако в настоящий момент не сформировано адекватного восприятия ФМС как инструмента решения социальных проблем муниципального образования. Несмотря на то что большинство представителей ФМС считают, что власть понимает значение фондов, это мнение имеет оттенок желаемого.

Что касается **форм взаимодействия ФМС с органами власти**, то как уже отмечалось, фонды наиболее интенсивно сотрудничают с муниципальными органами власти (см. рис. III.5). Сотрудничество заключается преимущественно в оказании консультационных и информационных услуг. Специфика взаимодействий с органами власти носит скорее нематериальный характер: большинство предоставляемых и получаемых услуг отличается неденежной основой. В большинстве случаев ФМС предоставляют информацию и аналитику органам местного самоуправления (19 фондов). Это касается общих социальных обзоров, состояния жителей, анализа социальной ситуации и других тем. ФМС также оказывает консультационные услуги представителям органов власти, руководители фондов выступают в качестве экспертов по социально значимым вопросам муниципального образования (14 фондов). Органы местного самоуправления используют ФМС как дополнительный источник информации о состоянии населения, актуальных проблемах жителей. Достаточно часто фонды предоставляют методическую помощь органам власти при организации и проведении конкурсов, выдаче грантов и мониторинге их исполнения (12 фондов).

Руководители отраслевых подразделений, преимущественно это социальная сфера — они непосредственно работают по выполнению социально значимых задач, поэтому волей-неволей должны знать и применять различные механизмы решения этих задач. А один из механизмов — это сотрудничество с Фондом местного сообщества (Ч.40).

В ряде случаев фонды предоставляют образовательные услуги для муниципальных служащих (7 случаев из 28). ФМС организуют тренинги, как отдельные, так и в рамках грантов, и приглашают чиновников принять в них участие. Тренинги имеют различную направленность, обучают навыкам социально-психологической работы наряду с обучением социальному менеджменту. Иногда тренинги устраиваются специально для представителей органов власти, дополнительно выполняя при этом функцию презентации фонда.

У органов власти имеются **возможности для поощрения ФМС**. При этом услуги и поощрения, оказываемые властями, носят преимущественно нематериальный характер, в основном в виде консультирования и предоставления информации.

Широко распространена практика участия чиновников и политиков в работе попечительского совета фондов, в свою очередь фонды в подавляющем большинстве участвуют в совместных с органами власти мероприятиях. Это способствует формированию имиджа ФМС среди групп целевой аудитории, а именно среди коммерческих структур и других структурных подразделений органов власти. Происходит эффект накопления социального капитала и включения в социальные сети, что ФМС используют в дальнейшем при поиске финансирования. ФМС расширяют доступ в органы власти, к высокопоставленным и ключевым чиновникам. Таким образом, фонды имеют возможности фасилитации собственной деятельности, получения политического лобби и в ряде случаев — финансирования.

Работая с бизнесом, мы даем возможность представителям Фонда выступать, информировать и убеждать. А [напрямую] просить бизнес оказать конкретную помощь Фонду, наверное, это было бы неправильно и с точки зрения закона о противодействии коррупции, с точки зрения других вопросов морально-этического характера. Но содействовать, видеть эти проблемы и сегодня как бы предоставлять площадку Фонду для выступлений перед бизнесом, я думаю, это и правильное, и нормальное цивилизованное взаимодействие всех заинтересованных структур (Ч.31).

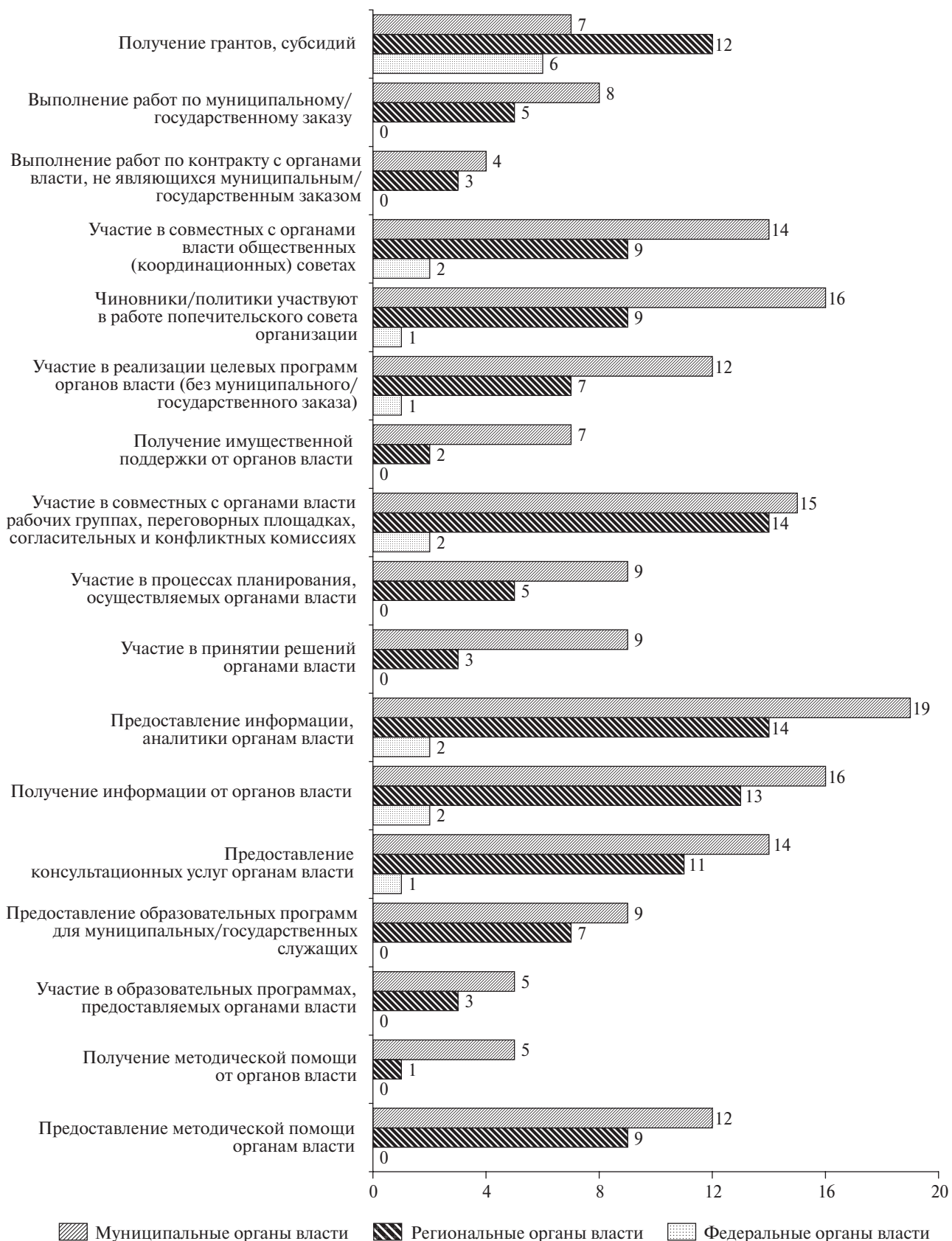


Рис. III.5. Распределение ответов респондентов на вопрос: «В какой форме проходит взаимодействие Вашего Фонда и муниципальных, региональных и федеральных органов власти?» (выборочно, число респондентов, допускался выбор всех подходящих вариантов ответа)

В какой-то степени, естественно, есть воздействие административное, чтобы с Фондом сотрудничали. Стимулов нет. Я думаю, это личностные договоренности каких-то руководителей из органов власти с руководителями каких-то конкретных компаний. Только такой способ, на личных связях (Ч.36).

На сегодняшний момент существует ряд некоммерческих организаций (необязательно негосударственных/немуниципальных), имеющих возможности и готовых предоставлять власти аналогичные услуги. Одним из следствий подобной ситуации являются случаи конкуренции других НКО с фондами и недоверие органов власти к последним. Более того, органы власти не всегда готовы и доверяют организациям некоммерческого сектора в принципе, не всегда готовы отдавать выполнение определенных задач внешним подрядчикам. На практике решение большинства проблем муниципального образования с привлечением ФМС осуществляется в менее чем половине случаев.

С недоверием относятся, когда фонды проявляют какую-то инициативу в решении каких-то функций, в том числе государственных. Я сам был неоднократно свидетелем, когда в общественных организациях говорят: дайте нам, поддержите нас. А государственные структуры говорят: а зачем вам давать эти деньги, мы сами эти функции выполняем. Может быть общественные организации лучше исполняли бы эти функции. Государственные структуры ревниво относятся подчас, думают, что у них отберут хлеб, и предпочитают как-то сами администрировать, а не передоверять исполнение такого рода структурам, как Фонды местного общества (Ч.29).

Необходимость социальных инвестиций и то, что некоммерческие организации могут через закрытые конкурсы решать социальные проблемы, что они могут быть существенной подмогой государственных органов местного самоуправления, это в голову чиновников не приходит (Ч.29).

Другими словами, органы власти имеют в лице ФМС дополнительные инструменты решения социальных задач муниципального образования, но в настоящий момент ФМС воспринимается как опасная или возможная альтернатива себе.

Мы конкурируем с органами власти в первую очередь за деньги бизнеса. Они также хотят получать деньги. Второе — мы начали конкурировать в программах, т.е. мы подготовили свою республиканскую программу по факторам детской инвалидности, но они не приняли ее. Мы проводим мероприятия, они с ревностью относятся к ним. Начали видеть в нас настоящих конкурентов, и это очень здорово мешает. Все органы власти — это ведомства, а любое ведомство — это организация, имеющая юридическое лицо. Каждое юридическое лицо хочет расширяться и привлекать деньги. Здесь мы конкурируем (Р.12).

Финансовые взаимодействия между фондами и органами власти отличаются меньшей интенсивностью и объемами по сравнению с информационным, нематериальным сотрудничеством. При этом активнее финансовое сотрудничество ФМС происходит скорее с муниципальными, чем с региональными органами власти. Это следует из опросов представителей органов власти, осведомленных о деятельности ФМС. Так, наличие средств муниципального бюджета как источника финансирования ФМС декларирует половина из опрошенных представителей органов власти. При этом реальный вклад регионального бюджета в финансирование ФМС отмечен только в 6 случаях, большинство же чиновников уверены, что никакого финансирования из этого источника ФМС не получали.

Надо подчеркнуть, что органы власти всегда имеют альтернативные решения насущных социальных задач, а также альтернативные механизмы аккумуляции и перераспределения финансовых средств для решения вопросов местного значения при участии НКО. По оценкам половины опрошенных чиновников, средства распределяются через муниципальные заказы для НКО. 10 из 18 представителей органов власти указали на практику распределения средств через объявление муниципальных грантов. Все это говорит об ограниченности финансовых взаимодействий ФМС с органами власти, несформированности стабильной донорской поддержки со стороны последних.

Какие-то организации участвуют в одних мероприятиях, какие-то — в других. Поскольку разная направленность деятельности Фонда, поэтому разные организации участвуют (Ч.39).

Чаще всего ФМС участвуют в реализации целевых программ муниципальных органов власти. Тем не менее количество фондов, вовлеченных в данную практику, составляет менее половины обследованных — всего 12 ФМС. Еще меньшее распространение имеет практика выполнения работ по муниципальному (7 фондов) или государственному заказу (1 фонд). 7 фондов получали гранты и субсидии от муниципальных органов власти. Столько же фондов органы власти поддерживали имущественно, что выражалось в предоставлении ведомственных помещений, транспорта или льгот на оплату коммунальных счетов.

Есть различные механизмы поддержки некоммерческих организаций: субсидии на социальную деятельность, субсидии на уставную деятельность, муниципальный заказ. Но они не могут заменить собой те технологии, которые применяются Фондом. Есть, конечно, механизм муниципального заказа, но нельзя сказать, что он направлен именно на поддержку некоммерческого сектора, потому что объявляется конкурс на любые виды деятельности, и кто выиграл, тот выиграл — коммерческая структура или некоммерческая (Ч.40).

Финансовое взаимодействие ФМС с региональными органами власти характеризуется снижением интенсивности и количеством участвующих фондов в условиях кризиса. Однако 12 руководителей ФМС отметили наличие субсидий и грантов от региональных властных структур. Выполнением работ по государственному заказу были заняты только 5 фондов, что практически вдвое меньше, чем на муниципальном уровне. Взаимодействие с федеральными органами власти практически сведено к минимуму — единичные фонды и незначительная вариация форм взаимодействия. В основном это гранты и субсидии от федеральных органов власти (6 обследованных фондов). Данные федеральные программы являются наиболее привлекательными для ФМС, поскольку подразумевают определенный бюджет, превышающий муниципальный, стабильность выплат и долгосрочность. В дальнейшем, однако, фонды прогнозируют снижение федерального финансирования и увеличение конкурса на получение грантов. В ряде случаев это связывается с изменением федеральной политики развития гражданского общества.

Таким образом, финансовый вклад органов власти в бюджет фондов нельзя назвать существенным ни по интенсивности и охвату, ни по объемам в денежном выражении, о чем будет сказано в § 13. Тем не менее фонды рассматривают органы власти как желаемого финансового донора, что справедливо по ряду причин. Прежде всего органы власти оказывают прямое или опосредованное содействие при поиске и привлечении ресурсов от коммерческих доноров: случаи такой помощи отметили более половины опрошенных представителей властных структур. Авторитет и социальный капитал властей, используемый ФМС для привлечения к своей работе коммерческого сектора, политических деятелей и инициативных граждан, чрезвычайно полезен фондам.

Мы проводим всевозможные встречи, совещания, «круглые столы», в которых подталкиваем тех или иных лиц к вступлению в попечители фонда. Более того, проводим специально даже благотворительный бал, который является как бы имиджевой вещью для города. И предприниматели крупные, находящиеся в городе, считают за честь быть приглашенными в состав попечителей фонда. Это действительно так (Ч.37).

Подводя итог, можно заметить, что, по-видимому, взаимодействия фондов с органами власти еще недостаточно устойчивы и институционально укоренены, не имеют отработанной организационной формы. Успешность сотрудничества во многом зависит, с одной стороны, от директив федерального уровня, с другой — от индивидуальных усилий фондов по выстраиванию договоренностей с отдельными структурами органов власти. При этом обратное движение со стороны властей менее выражено и менее интенсивно. Наблюдается неравенство усилий фондов, направленных на конструирование плодотворного сотрудничества с органами власти по сравнению с усилиями органов власти.

§ 12

Трансформация взаимоотношений ФМС с властью в связи с кризисом

При сравнении с взаимодействиями с коммерческими и частными донорами заметно, что сотрудничество фондов с органами власти во время экономического кризиса изменилось в негативную сторону. В текущей ситуации наблюдается существенное сокращение объемов финансовых потоков и материальной помощи от органов власти. Меньшие средства выделяются на совместные программы, закрываются или минимизируются государственные и муниципальные программы: *«У нас муниципальный грант сократился в 3 раза, и вместо 15 миллионов было предложено по распределению 5 миллионов»* (Р.11).

По оценкам же большинства представителей органов власти кризис оказал небольшое или практически незаметное негативное влияние на совместную деятельность органов власти и ФМС в конкретных муниципальных образованиях. Суммарно данной оценки придерживаются 14 из 18 опрошенных чиновников. Только 3 респондентов отметили наличие серьезного негативного влияния кризиса. Интересно, что оценки представителей органов власти значительно позитивнее оценок ситуации со стороны представителей ФМС.

Я думаю, что Фонду в условиях кризиса стало сложнее выживать, но на нашем сотрудничестве это никак не сказалось. К сожалению, сейчас сократилось финансирование на проведение каких-то мероприятий, в которых Фонд в прошлом году мог принимать участие. К сожалению, в этом году этого меньше, но второе полугодие покажет. А в плане взаимодействия никаких изменений абсолютно (Ч.39).

При этом фонды отмечают негативные тенденции и сложности в получении материальных благ от органов власти, транспортных услуг или помещений: *«Денег от органов власти никаких не будет, однозначно. Там и бюджет сокращен, и они сами говорят, что без денег сидят. Денег мы от них не получим. А такая помощь, как транспорт, это так и осталось, хотя приходится больше просить об этом»* (Р.3).

На фоне общего несовершенства законодательства, препятствующего более плодотворному сотрудничеству органов власти и ФМС, что отмечалось как чиновниками, так и руководителями ФМС, произошло изменение в законодательстве относительно дефиниций грантовой деятельности и возможностей участия в этой деятельности органов власти. Как следствие, существенно снизились свобода и возможности **органов власти для выделения** грантов для ФМС.

Бюджет муниципального образования дотационный, и у нас объем дотаций очень серьезный, более 20% от наших собственных доходов и поэтому в соответствии с нашими бюджетными обязательствами мы можем средства тратить только на цели, предусмотренные, скажем так, законодательством, местным самоуправлением, начиная со 131-го Федерального закона. Соответственно грантовые программы не входят [в этот список] (Ч.38).

В последний раз вышла поправка с нового года к Бюджетному кодексу, где нет слова «грант», т.е. администрация не может выдавать гранты, и администрации приходится искать лазейки. Взаимодействуя с Фондом, заказывая Фонду программы и субсидируя Фонд, можно решить эту проблему легко, но пока еще не получается (Р.1).

Я бы все-таки сказала, что проблемы кроются, главным образом, в законодательстве. Оно у нас таким образом устроено, что достаточно искусственно делит местное самоуправление и некоммерческий сектор. Хотя реально и тот, и другой работают на интересы сообщества. Если бы в законодательстве было больше условий, позволяющих действительно налаживать сотрудничество, эффект был бы гораздо больше (Ч.40).

Перспективы дальнейшего сотрудничества органов власти и ФМС по-разному оцениваются обеими сторонами. Представители органов власти имеют скорее положительный настрой, уверены в необходимости ФМС для решения проблем муниципального образования. Так считает

более половины опрошенных представителей органов власти (см. рис. III.6). Как отмечалось ранее, ожидания руководителей ФМС о заинтересованности органов власти в сотрудничестве находятся на уровне выше среднего.

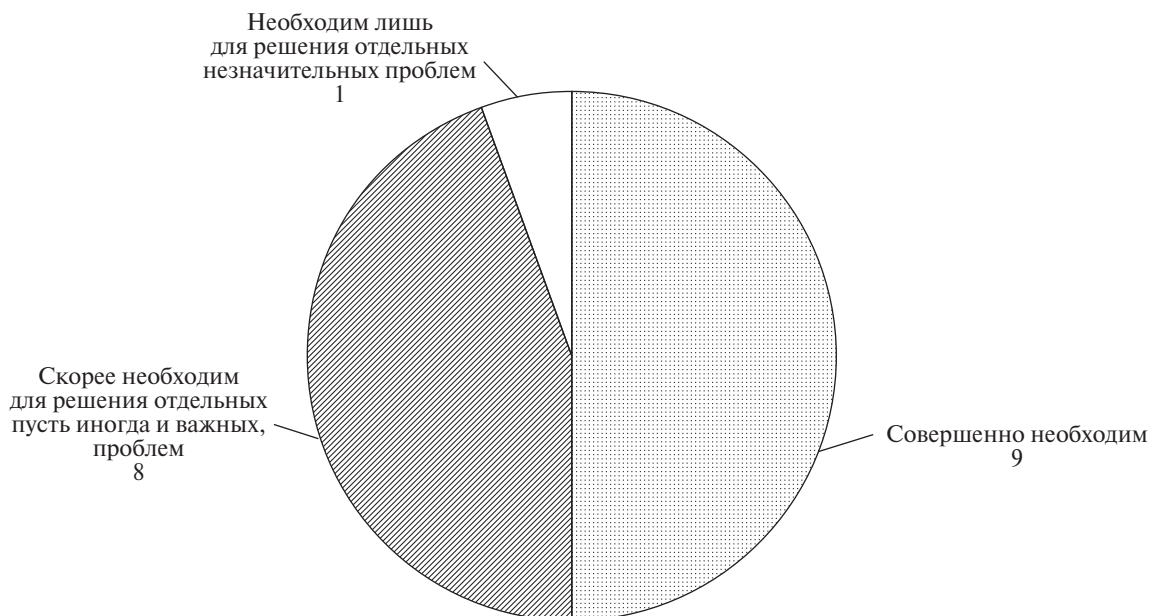


Рис. III.6. Распределение ответов респондентов — представителей органов власти — на вопрос: «По Вашему мнению, насколько ФМС необходим органам власти для решения проблем муниципального образования?» (число респондентов)

При этом как среди руководителей ФМС, так и среди представителей органов власти довольно сильны пессимистичные прогнозы относительно результативности и эффективности сотрудничества. Это свидетельствует о понимании существующих барьеров во взаимодействии и указывает на отсутствие в ряде фондов отработанной схемы коммуникаций с органами власти.

Декларируемая заинтересованность есть. Здесь другой вопрос — вопрос приоритетов. Потому что, если список дел выстраивают органы власти, то мы, наверное, не в первой двадцатке. Даже не в двадцатке, [а где-то в пределах первых] 50 пунктов. Интересно бы посмотреть, где мы там (Р.13).

«Я могу сказать, что чиновники, как правило, считают, что такая структура необязательна. Но я уверена, что такие структуры нужны, фонды местных сообществ обязательно должны быть (Ч.40).

Если органы власти поймут, что их функция в большей степени не тянуть одеяло на себя, не пытаться администрировать во всем, а дать определенную нишу некоммерческому сектору, то, конечно, сотрудничество будет эффективным. На текущий момент просто нет, повторяю, четкого понимания, осознания самих функций, самого механизма, для чего этот Фонд местного сообщества создан — что это не кормушка, не какой-то общак, не какая-то вещь, чтобы обогащаться или финансировать чисто пиаровские, предвыборные и прочие такие вещи, а именно целенаправленная, медленная, но в общем-то дающая большой эффект работа (Ч.29).

Говоря о **направлениях дальнейшего сотрудничества**, представители органов власти ориентированы на сохранение текущих проектов и на их расширение в сфере решения проблем местного сообщества. Чиновники высказали заинтересованность в разнообразии проектов. Вероятно, основания для подобных суждения им дают сами фонды, демонстрируя готовность и желание дальнейшего сотрудничества.

Я попробую общими словами это описать. Во-первых, грантовые конкурсы, которые проводятся Фондом, это регулярное и сейчас уже обязательное направление, т.е. без него мы вообще не представляем работы Фонда. Направлений этих конкурсов уже больше десяти, самые разные: поддержка малообеспеченных, поддержка в сфере образования, культуры, досуга — много направ-

лений. Конечно, не по жилищно-коммунальному хозяйству, не по дорожному хозяйству. Второе направление — это целевые проекты, целевые программы, которых у Фонда несколько. Это тоже постоянно идущая деятельность — периодически активная, периодически менее активна, в зависимости от цикличного способа организации (Ч.40).

Заинтересованность стопроцентная. Я уже говорил о возможных проблемах, которые Фонд как бы мог решать в рамках нашего муниципального образования, поэтому дальнейшее сотрудничество, скажем так, может быть построено по решению вопросов в области образования и детского воспитания, по вопросам молодежных объединений, сферы культуры и спорта, системы социальной защиты населения. Я думаю так (Ч.38).

При этом в большинстве органов власти нет четко сформированного понимания приоритетов направления сотрудничества с ФМС. Не выработано устойчивого решения относительно тех направлений, в которых фонды могут уверенно разворачивать свою деятельность, получая поддержку или, по крайней мере, невмешательство власти.

Таким образом, несмотря на наличие кризисных явлений в экономике, взаимодействие органов власти и фондов местных сообществ, скорее всего, продолжится в текущем формате. Специфика сотрудничества носит преимущественно институциональный характер и в меньшей степени подвержена краткосрочным изменениям, чем аналогичные показатели деятельности бизнес-структур или частных лиц. Тем не менее наблюдается сокращение прямого и опосредованного вклада органов власти в бюджет фондов. Практически без изменений остаются социальные взаимодействия фондов с органами власти, предоставление услуг фондами и получение нематериальных услуг от органов власти. Таким образом, один из основных стимулов к сотрудничеству со стороны ФМС — получение доступа к социальному капиталу властных структур и получение административной поддержки — остается актуальным.

ГЛАВА IV

Финансирование ФМС и влияние экономического кризиса на деятельность фондов

§ 13

Источники финансирования, причины интереса доноров

Большинство фондов местных сообществ придерживаются стратегии децентрализации источников финансирования, что формирует некий запас стабильности в кризисных условиях. Основными донорами по объему поступлений рассматриваются бизнес и в меньшей степени власть. Частные пожертвования, поступления от иностранных фондов, от реализации услуг или членских взносов составляют заметно меньшие доли в бюджетах фондов. Несмотря на рост декларируемой руководителями фондов заинтересованности в частных пожертвованиях, фонды продолжают ориентироваться на бизнес. Одной из ключевых причин сотрудничества последнего с ФМС является личностный интерес, выражающийся в формировании своего позитивного имиджа в сообществе и в фасилитации взаимодействий с органами власти.

Большая часть опрошенных руководителей фондов описала *текущее финансовое положение* своего фонда как достаточно благополучное (см. рис. IV.1). Чаще всего респонденты отмечали, что в их фондах «средств хватает для полноценного выполнения задач организации, но многие новые идеи остаются нереализованными из-за недостатка ресурсов». Только 3 респондента оценили положение своих фондов как очень сложное из-за нехватки финансирования, что угрожает существованию фонда. Руководители 5 фондов признали, что вынуждены делать значительные усилия для поиска средств, чтобы организация не закрылась, при этом для реализации основных задач фонда у них практически не остается ресурсов.

Размеры бюджетов ФМС существенно варьируются от менее 500 тыс. руб. до 40 и более млн руб. (см. рис. IV.2). Так, всего у 3 фондов размер бюджета в 2008 г. был менее 1 млн руб. Большинство ФМС имеют бюджеты от 1 до 3 млн руб. Интересно, что заметное количество фондов имеют большие бюджетные показатели — в 5 фондах бюджет превышает 10 млн руб. Более того, указанные размеры бюджетов оцениваются опрошенными как постоянные и достаточные в долгосрочной перспективе.

С одной стороны, это указывает на достаточно высокие способности фондов привлекать финансирование для своих проектов, с другой — на действительно благополучное состояние большинства фондов, наличие некоей «подушки безопасности». Однако в текущем 2009 г. исполнительные директора фондов ожидают снижение финансирования.

Мы успели создать эндаумент, следовательно, у нас есть капитал, в капитале есть проценты. Я могу пока сказать, что кризис мы не почувствовали. «Фонду Тольятти» практически все наши партнеры подтвердили суммы с прошлого года. Ну, есть проблемы с одним банком, есть проблемы с Волжским автомобильным заводом — это проблема российская уже, не только наша. А в основном у партнеров местных сохранились практически те же суммы, которые были всегда (Р.10).

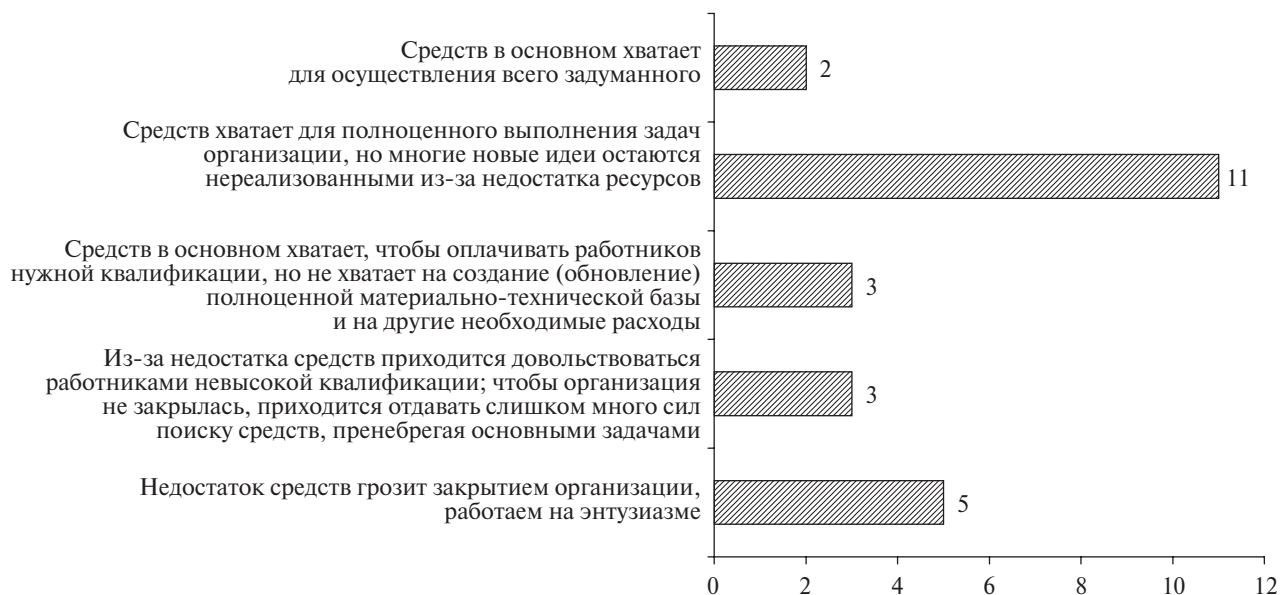


Рис. IV.1. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как бы Вы оценили экономическое положение Вашего Фонда на сегодняшний день?» (выборочно, число респондентов, допускаясь выбор всех подходящих вариантов ответа)

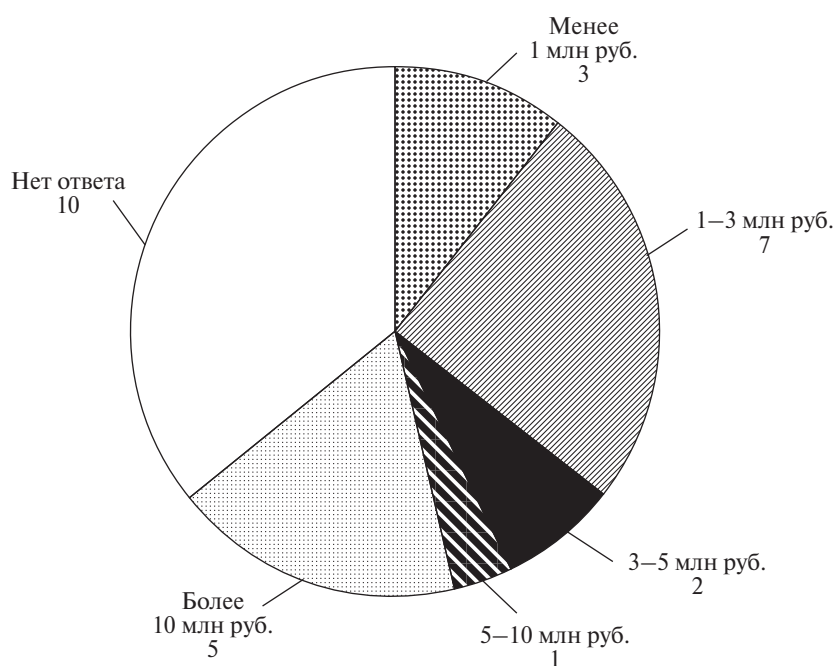


Рис. IV.2. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Каков был размер бюджета Вашего Фонда в 2008 г.?» (число респондентов)

По-видимому, особенностью ФМС как одной из моделей НКО является принцип диверсификации источников поступлений, который практикуется всеми фондами. Среди наиболее значимых *источников финансирования* респонденты чаще всего называют спонсорские поступления от российских коммерческих компаний, а также добровольные взносы и пожертвования частных лиц (см. рис. IV.3).

По данным обследования, наиболее типичными источниками финансирования для фондов являются спонсорские поступления от российских коммерческих компаний — на это указал 21 респондент. Добровольные взносы и пожертвования также достаточно широко распространены



Рис. IV.3. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Перечислите основные источники финансирования Вашего Фонда?» (выборочно, число респондентов, допускался выбор всех подходящих вариантов ответа)

ны, как источник финансирования их отметили 17 руководителей ФМС. Интересно, что гранты от российских фондов и иностранных НКО распространены примерно одинаково и довольно часто встречаются в качестве источника поступлений в бюджете фонда (в 16 и 14 случаях соответственно). Остальные акторы благотворительности упомянуты респондентами реже, их донорская деятельность менее распространена.

Логично предположить, что обозначенные источники обладают различным весом и вкладом в бюджет ФМС. На рис. IV.4 отражено распределение мнений респондентов о том, какие каналы финансирования они рассматривают как наиболее значимые для фонда. При этом оценивалась общая значимость источника, а не только размеры его материального вклада.

Наиболее весомым источником финансирования оцениваются поступления от российских коммерческих компаний. В ряде случаев объем благотворительных средств от бизнес-структур достигает 40% в бюджете ФМС. Например, в фондах г. Чайковский и Ангарска.

Частные пожертвования в ряде случаев являются достаточно значимым каналом финансирования ФМС. Здесь, скорее всего, оценки несколько смещены в сторону долгосрочной перспективы — на рост частной благотворительности в будущем. Тем не менее в текущей ситуации частные пожертвования достигают 30% всех поступлений ФМС (например, в ФМС Новокузнецка).

Доля финансовых поступлений по грантам от иностранных и российских фондов и НКО оценивается примерно одинаково. При этом ряд фондов декларируют ориентацию на минимизацию вклада иностранных средств, поскольку стремятся снизить степень зависимости.

Я еще раз говорю, что мы и сообщество никогда не приучали, что со стороны Запада могут придти легкие деньги, сами легких денег не получали никогда. Получение средств должно быть связано всякий раз с определенным прорывом или каким-то новым достижением фонда. Устойчивость местного сообщества — это местные ресурсы (Р.11).

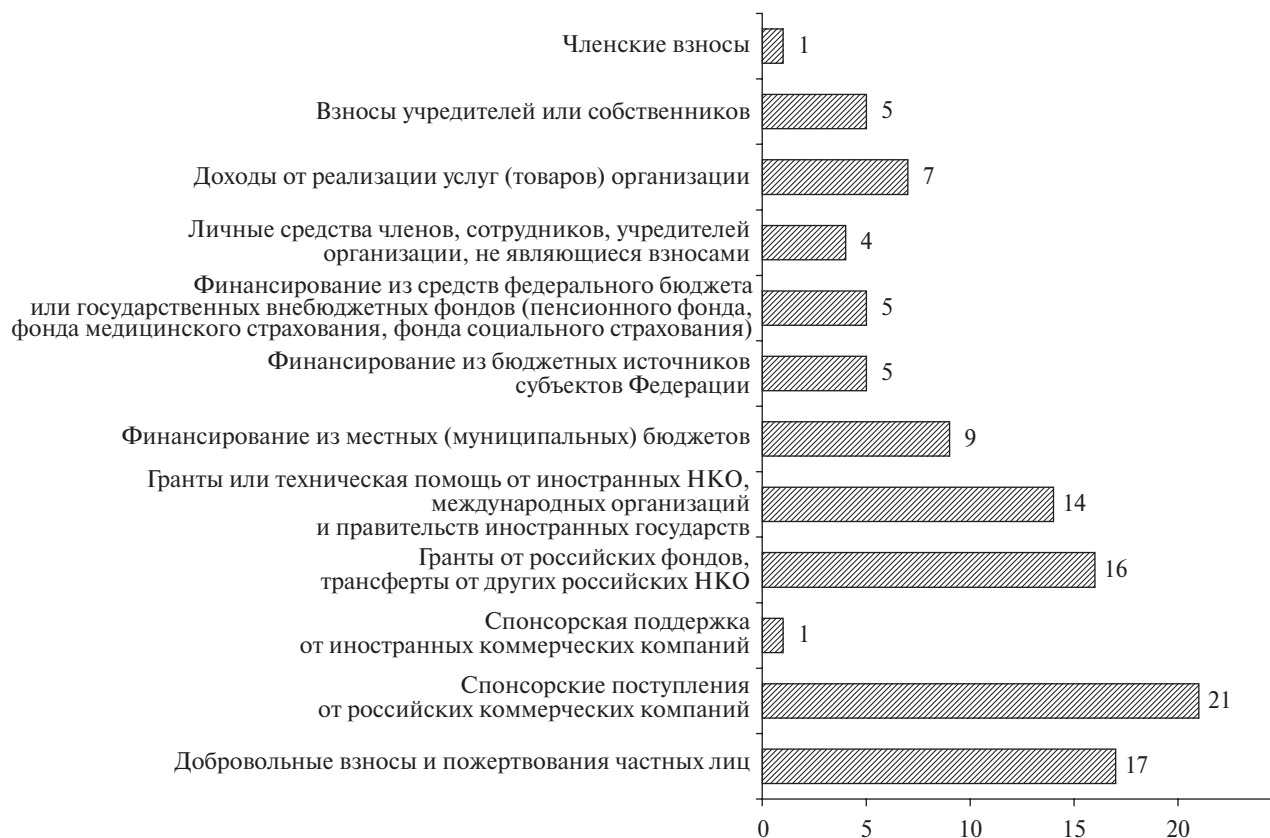


Рис. IV.4. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие каналы финансирования Вы рассматриваете как наиболее значимые для Вашего Фонда?» (выборочно, число респондентов, допускаясь выбор всех подходящих вариантов ответа)

Финансовые поступления от федеральных, региональных и муниципальных органов власти в восприятии исполнительных директоров ФМС не обладают высокой значимостью. Размеры финансирования со стороны органов власти оцениваются достаточно скромно — до 10% общего объема поступлений. При этом фонды сохраняют ориентацию на сотрудничество с органами власти на различных уровнях. В этом случае большое значение придается скорее административным ресурсам, лобби и государственным, муниципальным программам и заказам. Последнее гарантирует фонду стабильность позиции в местном сообществе и значительно облегчает доступ к социальным ресурсам территории.

Поступления от оказания платных услуг также незначительны. С одной стороны, это объясняется тем, что фонды оказывают большое количество услуг безвозмездно, как для коммерческих, так и некоммерческих доноров. С другой стороны, благотворительный статус фондов местных сообществ лишает их возможности заниматься предпринимательской деятельностью, оказывать платные услуги.

Мы не имеем права делать какие-то коммерческие дела. Мы можем быть только грантодающей организацией и участвовать в благотворительных акциях (P.2).

Таким образом, распределение источников финансовых поступлений в ФМС по оценкам их значимости подтверждает стратегическую ориентацию фондов на диверсификацию доноров, на потребность фондов в филантропической деятельности бизнеса, в частных пожертвованиях и, опосредованно, в участии муниципальных и региональных органов власти в формировании их бюджетов.

Наиболее традиционной организационной формой получения средств от доноров являются общие фонды. Распространены также именные фонды и в ряде случаев — стипендиальные программы. В 20 из 28 обследованных ФМС используется организационная форма общих фондов, в 16 — форма именных фондов. Стипендиальные программы практикуются в 11 обследованных ФМС.

Помимо принципа диверсификации доноров, фонды стремятся к получению дополнительной устойчивости и независимости за счет формирования *неприкосновенного капитала*. В настоящий момент данный капитал есть у 11 ФМС (см. рис. IV.4). Они стараются его инвестировать, размещать на депозитах для получения дополнительных средств. Размеры неприкосновенного капитала достаточно существенны и в среднем составляют около 1 млн руб. Безусловно, есть отдельные случаи как больших, так и существенно более скромных объемов капитала. Например, в «Фонде Тольятти» размер неприкосновенного капитала достигает 54–55 млн руб.

Неприкосновенный капитал в большинстве фондов был сформирован в предшествующий кризису период и до принятия закона о целевом капитале. В текущей ситуации кризиса фонды достаточно сдержанно оценивают свои перспективы по созданию неприкосновенного капитала в силу финансовых затруднений. В 10 фондах из 16, не имеющих неприкосновенного капитала, не планируют его формирование в краткосрочной перспективе.

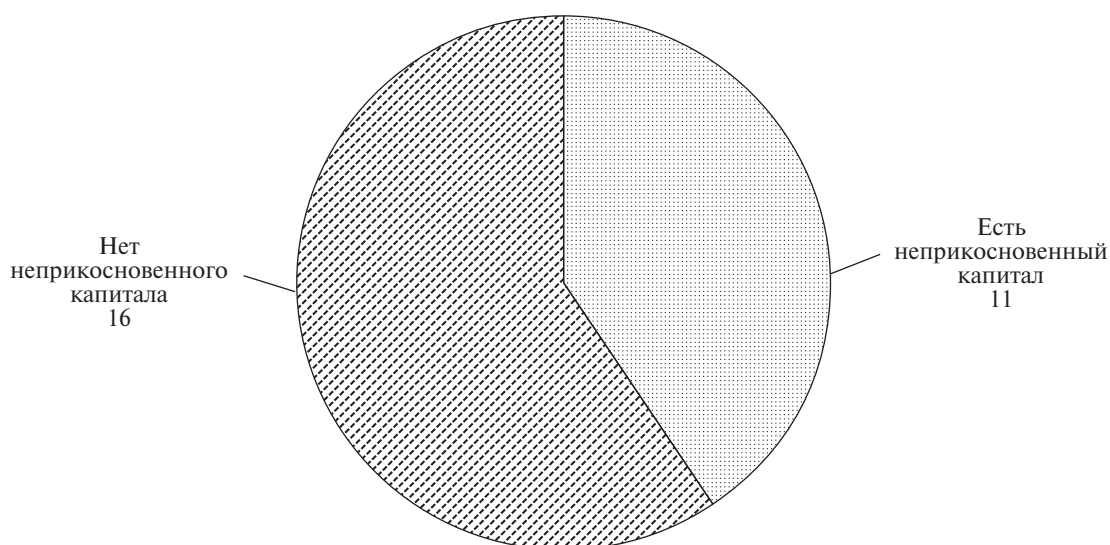


Рис. IV.5. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Имеется ли в Вашем Фонде неприкосновенный капитал?» (число респондентов)

Одним из источников неприкосновенного капитала являются отчисления на административные издержки, закладываемые в программы доноров. Чаще всего на административные расходы закладывается 10% стоимости проекта, что, однако, не всегда встречает понимание среди доноров. Неприкосновенный капитал формируется кроме этого за счет поступлений от реализуемых фондов товаров и услуг.

В прогнозе на ближайший год респондентами помимо общего снижения объемов финансирования предполагалось провести перераспределение пропорций дотаций от каждого источника. Опрошенные руководители фондов указали на следующие изменения:

- значительное снижение финансирования от органов власти;
- снижение поступлений от бизнеса, в особенности от крупного и федерального уровня;
- сокращение поступлений от иностранных фондов;
- рост пожертвований от частных фондов;
- повышение дотаций от местного малого и среднего бизнеса.

Устойчивость фонда из-за диверсификации и из-за опоры на местные ресурсы. Имеется в виду частный бизнес и пожертвования из регионального бюджета. То есть опора на те ресурсы, которые можно собрать на своей территории, в том числе и не финансовые (Р.5).

Другими словами, руководители обследованных фондов в большей степени строят свое ближайшее будущее в расчете на бизнес и частные пожертвования, органы власти рассматривают

при этом как наименее стабильный источник (см. рис. IV.6). Так, 18 респондентов из ФМС оценили коммерческие структуры наиболее стабильными и прочными источниками финансирования. Почти для половины руководителей ФМС взаимодействия с органами власти оказались наименее прочными в нынешних условиях.

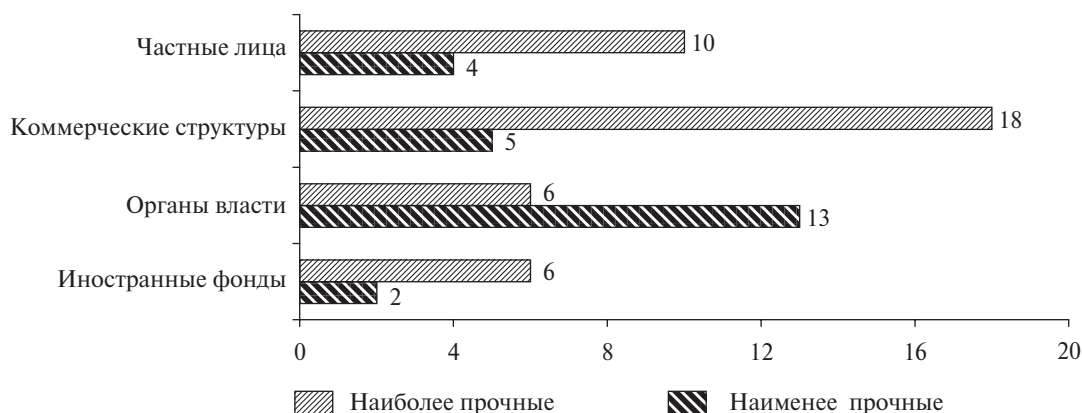


Рис. IV.6. Распределение ответов респондентов на вопрос:

«Взаимодействия с какими донорами Вы рассматриваете как наиболее прочные и как наименее прочные?» (выборочно, число респондентов, допускался выбор всех подходящих вариантов ответа)

Тем не менее некоторые руководители фондов считают органы власти стабильными источниками по причине их институциональной связи друг с другом. Так полагает каждый пятый респондент. Если существует государственная или муниципальная программа, направленная на решение определенных социальных проблем, то она относительно стабильна и, следовательно, финансирование будет доступно в большей или меньшей степени. Для сравнения, уверенность в стабильности частных лиц как источника благотворительных средств высказала почти треть респондентов — они рассчитывают на частные пожертвования в долгосрочной перспективе.

Муниципальные власти как наиболее прочные, наверное, потому что у них есть определенная программа, под которую есть определенные средства. Они все равно выделяют деньги на решение социальных проблем (P.2).

Интересно, что существенный масштаб прогнозов общего финансирования у руководителей фондов сочетается с практически полным отсутствием прогнозов относительно отдельных групп доноров. Косвенным образом это указывает на гибкость фондов и готовность подстраиваться под требования и специфику отдельного донора.

Как отмечалось выше, бизнес является для ФМС ключевым донором, при этом достаточно стабильным. Логично предположить, что фонды заинтересованы в бизнесе и стараются максимально активно привлекать новых доноров. При этом важна лояльность уже сотрудничающих — их приверженность и своеобразная преданность фонду. ФМС используют различные методы мотивации доноров, большинство из которых строится на удовлетворении их личных и социальных потребностей в признании, карьерном росте и успешности собственной организации.

На рис. IV.7 показано распределение мнений руководителей ФМС о том, какие преимущества получают доноры от партнерства с их фондами.

Рисунок наглядно показывает, что прямые финансовые выгоды в виде снижения налоговых ставок гораздо менее значимы для доноров, чем нематериальные выгоды и одобрение сообщества. Положительное воздействие благотворительности на корпоративную культуру отдельного донора, по мнению респондентов, не обладает для него существенной значимостью.

Изучая деятельность ФМС и их взаимодействие с донорами, необходимо учитывать высокий уровень личной и профессиональной компетенции исполнительных директоров и сотрудников фондов. Они обладают навыками общения с людьми и аналитическими способностями, достаточными для выделения наиболее важных для доноров потребностей и, следовательно,



Рис. IV.7. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие преимущества получают доноры от партнерства с Вашим Фондом?» (выборочно, число респондентов, допускался выбор всех подходящих вариантов ответа)

способны предложить пути их удовлетворения в рамках сотрудничества с фондом. Это может касаться конкретных тематических программ, осуществления пиара и ряда других мероприятий. Для доноров можно выделить несколько наиболее существенных *стимулов к участию в благотворительности*.

Наибольший вес для доноров имеют, во-первых, моральное удовлетворение и реализация личностных мотиваций. Здесь необходимо понимание, что решение о благотворительности во многом продиктовано индивидуальными мотивами и напрямую не зависит от соображений корпоративной выгоды и экономической прибыли предприятия. Осуществление пожертвований приносит моральное удовлетворение благотворителю.

Во-вторых, для филантропов важно со временем получить положительные эффекты в виде откликов СМИ, одобрения местного населения и целевой аудитории в целом. Этика работы фондов подразумевает сообщение о доноре на всех своих продуктах — в отчетах, печатных или информационных материалах, на организуемых мероприятиях, а также во время выступлений, интервью и конференций. Таким образом донор «засылает» определенную рекламу о себе в среду бизнес-сообщества, органов власти и жителей территории. Другими словами, за счет благотворительности донорская организация конструирует свой положительный имидж у целевой аудитории, происходит пиар организации, что в дальнейшем выражается в увеличении лояльности со стороны потребителей. Аналогичную значимость имеет освещение деятельности донора в СМИ, донесение информации до целевых групп. Кроме того, это способствует укреплению корпоративной культуры в донорской организации и получению общественного резонанса в ответ на его благотворительную деятельность.

Помимо сказанного сотрудничество с ФМС является для доноров дополнительным каналом вхождения в бизнес-сообщества и властные структуры, в профессиональные клубы, что значимо для карьерного продвижения донора. Это возможно, однако, только при условии, что фонд является достаточно сильным и сумел ранее привлечь весомых доноров, сделать сотрудничество с собой престижным и социально выгодным.

Я вхожу в различные бизнес-сообщества — «Опора России», «Пензенский бизнес-клуб», в правление «Деловой России». Мы приглашаем доноров и на каждом выступлении говорим про них. Участие для доноров, прежде всего личные встречи, личные контакты, плюс участие в бизнес-сообществах, — это тоже очень важно (P.5).

Самый лучший способ привлечь донора — сказать ему, кто уже сотрудничает с фондом. Они хотят быть в едином сообществе, не отставать друг от друга. К тому же участие дает дополнительную

точку пересечения, что потом используется для построения бизнес-контактов и что, в конечном счете, может быть выгодным (P.1).

Стоит отметить важную особенность функционирования органов власти и бизнеса, которая в определенной степени обуславливает специфику взаимодействия фондов с этими группами. Деятельность бизнеса зачастую тесным образом связана с органами власти, и построение позитивных взаимодействий с чиновниками, конечно, в интересах бизнеса. ФМС в данном случае выступают посредниками, предоставляющими дополнительные возможности для коммуникации и совместного удовлетворения совпадающих интересов. Наиболее ярко это проявляется при организации совместных мероприятий для власти и бизнеса, ежегодных балов у губернатора, конференций и т.п. Данная деятельность является еще одним каналом информирования потенциальных и реальных доноров о деятельности ФМС, а для доноров — мотивом сотрудничества с фондами.

Если благотворительный бал мы проводим и придет заместитель мэра, то бизнес не придет. Если же будет мэр или президент, то бизнес прибежит просто. Эти вещи тоже важны. Бизнес хочет показать себя перед властью, хочет пропиариться (P.12).

Мы проводим конкурс «Бизнес-Олимп». Это конкурс для предпринимателей и общественных деятелей. В том числе в нем принимают участие чиновники. Причем чиновники высшего звена. Плюс на этом «Бизнес-Олимпе» мы проводим благотворительный аукцион. Самый главный лот — это обед с губернатором, т.е. это [даст участнику обеда] очень хорошее продвижение среди органов власти и бизнеса. И предпоследний лот — это [какое-нибудь действие] с мэром. В прошлом году у нас была «дуэль» с мэром. То есть кто платит деньги, тот может с мэром пострелять в тире (P.5).

Для привлечения доноров в ряде фондов предусмотрены различные формы осуществления пожертвований. Речь идет об именных, тематических и стипендиальных фондах, что является развитием форм благотворительности и предоставляет потенциальным донорам выбор. Логика довольно проста и опирается на потребности доноров в признании, поскольку именной или стипендиальный фонды предполагают указание имени конкретного донора и последний получает известность и признание среди реципиентов благотворительности. Часть фондов продолжает разрабатывать новые организационные способы получения финансирования, внедряет новые фонды, например, семейные.

Стипендиальная программа у нас была первой. Мы посмотрели на наших доноров, они из разных структур — кто представитель власти, кто из коммерческих организаций. Поэтому мы решили полностью разбивать фонды на именные и семейные стипендии отдельно (P.15).

Довольно интересной инновационной практикой является «выход» фондов в пространство коммерческой деятельности, коммуникация с донорами на «их языке» и с применением понятной им аргументации. Другими словами, фонды предлагают формат сотрудничества, в ходе которого доноры будут получать экономическую выгоду от благотворительности. Фонды предлагают бизнесу программы, понятные и измеримые в терминах издержек и прибыли.

Мы делаем совместные нормальные проекты, которые выгодны бизнесу и нам, и сообществу выгодны. Допустим, сейчас мы делаем программу о создании игровой комнаты в магазинах. Это и бизнесу надо, нам интересно, а главное, для населения вообще классно. Тем более увеличиваем приток населения в магазин, увеличиваем их доход — соответственно увеличиваем нашу благотворительную наценку. Или у нас есть договор, в котором указана номенклатура товаров, которые мы считаем дорогими. С каждой такой проданной вещи мы берем 100 рублей (P.12).

Универсальным фактором, повышающим заинтересованность и доверие бизнеса к фонду, является прозрачность и понятность деятельности последнего. За счет прозрачности, юридической и финансовой четкости работы ФМС доноры постепенно преодолевают негативные стереотипы о благотворительных фондах в целом, снимаются опасения относительно некорректности деятельности и экономических махинаций. Со стороны фондов это предполагает регулярную публикацию отчетности, адресную индивидуальную доставку всех документов по проекту, а также открытый доступ к документации о проведенных проектах и деятельности фонда в целом.

Что может мотивировать доноров? Фонд должен быть открытым, должны присутствовать прозрачность и понятность деятельности, регулярная отчетность, успешные программы, раскрученный бренд, какая-то узнаваемость, четкая юридическая проработка всех этапов деятельности фонда (P.5).

Открытость и прозрачность фондов обеспечивает некий кредит априорного доверия со стороны доноров. На это указывают реальные требования доноров к отчетности. По словам опрошенных руководителей ФМС, доноры довольно лояльно относятся к предоставлению отчетных документов. Жесткие требования к документам встречаются с их стороны довольно редко.

Отчетность раз в году. Во-первых, у нас есть отчетная брошюра, мы ее выпускаем обычно в мае. С этой брошюрой мы идем ко всем донорам... Мы это используем как презентационный материал там, поскольку они там упомянуты. Кроме того, мы в конце программы предоставляем отчет. Большая часть программ заканчивается в сентябре-октябре, к концу года по мере окончания программ предоставляем им отчеты. Плюс по итогам года мы участвуем в составлении социального отчета (P.6).

Чаще всего хотят отчет. Причем чаще всего просят просто финансовый отчет — сколько получили, сколько потратили. Мы стараемся ситуацию менять, подробно писать, что сделано, с фотографиями, со всем. Это вызывает интерес. Но чаще просят дать финансовый отчет и все (P.1).

В текущей практике сотрудничества фонды оказывают донорам помимо обозначенных достаточно широкий спектр услуг (см. рис. IV.8) причем как за плату, так и безвозмездно. Последнее особенно распространено. В подавляющем большинстве случаев фонды не оценивают стоимость подобных услуг ни для внешнего, ни для внутреннего учета. В определенной степени это ограничивает эффективность работы ФМС, поскольку возможны ошибки при распределении рабочей нагрузки и поощрении сотрудников.

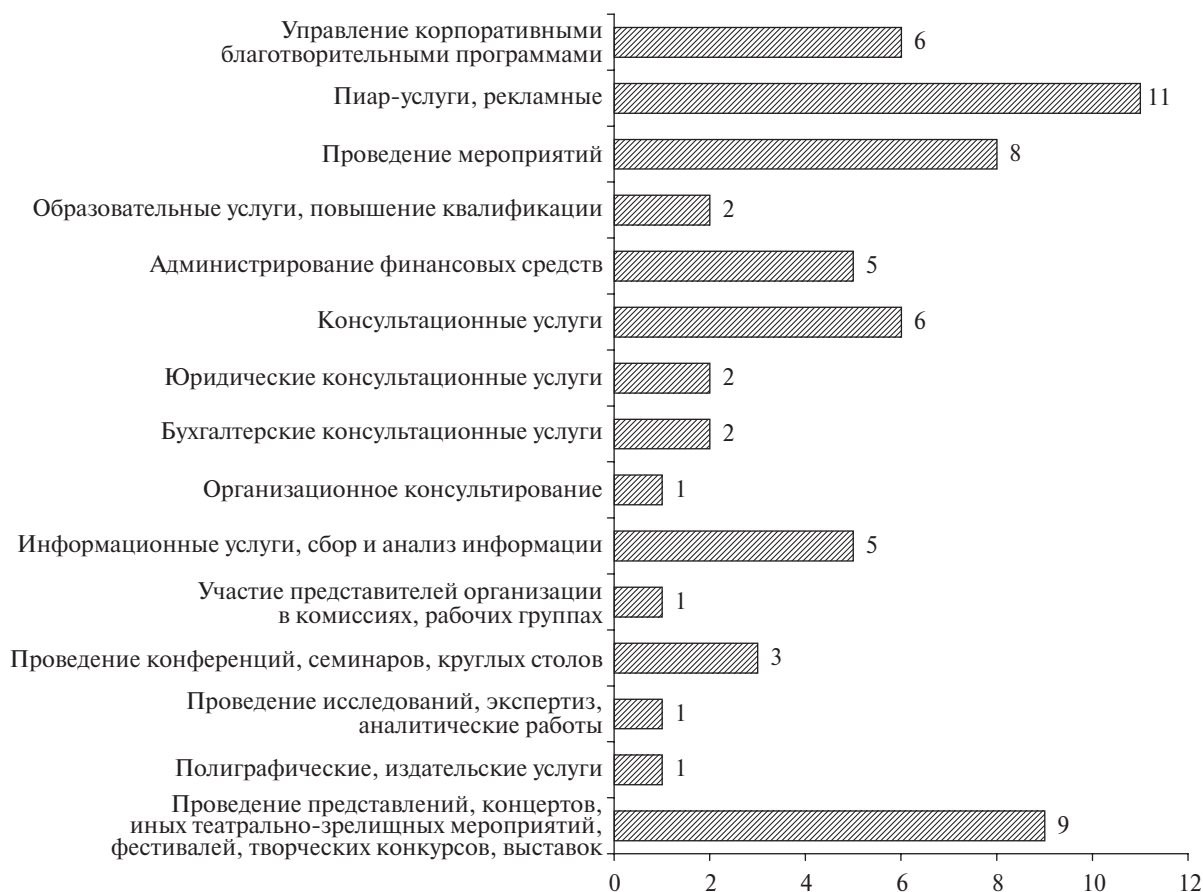


Рис. IV.8. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие услуги Вашего ФМС являются наиболее востребованными со стороны доноров?» (выборочно, число респондентов, допускался выбор всех подходящих вариантов ответа)

Наиболее востребованный пакет услуг включает пиар и рекламные услуги. Повышение узнаваемости компании или отдельного благотворителя в сообществе является значимым мотивом к совершению финансирования ФМС. Более того, часто данные услуги оказываются фондами бесплатно, формально за предоставляемую благотворительную помощь. Другими словами, доноры не закладывают статьи отдельных административных или рекламных расходов в свои бюджеты. Логично предположить, что подобные услуги действительно востребованы благотворителями.

Управление корпоративными благотворительными программами — за плату. От 10 до 20% общего объема выделяемых на эти цели средств. Пиар-услуги как таковые мы не позиционируем как услугу. Но они реально знают, что все, что исходит из благотворительного фонда, все будет без оплаты, соответственно пойдет в статью экономии. Проведение мероприятий мы делаем безвозмездно. Образовательные услуги, повышение квалификации — деньги берем только с органов власти (Р.11).

Проведение мероприятий, в том числе концертов, представлений, общественных гуляний, конкурсов и выставок также широко практикуется ФМС и является востребованным со стороны доноров. Особенный интерес выказывают органы власти, поскольку проведение общественных мероприятий является их непосредственной задачей. Органы власти частично передают организацию мероприятий ФМС, что является привлекательным вариантом.

Для органов власти можно говорить, что сегодня они нашими делами рапортуют о выполнении какого-то объема социальных работ, которые занесены в их программы. То есть происходит оптимизация собственных расходов и увеличение количественного списка выполненных работ. К тому же им, наверное, очень приятно быть одними из первых. Не везде ведь есть фонды местного сообщества, а вот у нас есть (Р.14).

Администрирование финансовых средств, а также различные консультационные услуги достаточно востребованы донорами. При этом чаще всего подобные услуги оказываются на платной основе. Так, 60% всех предоставляемых платных услуг касаются именно администрирования финансовых средств доноров.

Большое количество ФМС практикует управление корпоративными благотворительными программами, как на платной, так и на безвозмездной основе. Со стороны доноров эта услуга также запрашивается регулярно. Можно предположить, что именно в подобной форме реализуется одно из значимых преимуществ ФМС для доноров — создание механизма, воплощающего их благотворительную политику на профессиональном уровне при адекватном уровне ответственности.

К бизнесу постоянно кто-то приходит с просьбами дать денег, пожертвовать, выделить средства. А с помощью Фонда он сможет сказать, что напрямую больше ничего не дает, что по всем вопросам, организации и отчетности теперь надо обращаться в Фонд. Это очень сильно освобождает рабочий процесс бизнеса (Р.10).

Таким образом, текущая ситуация в финансировании ФМС указывает на преимущественное сотрудничество с бизнесом. Финансовые поступления от коммерческих доноров составляют в среднем 20–30% общего объема поступлений, однако встречаются случаи, когда коммерческое финансирование явно доминирует (около 60%). При этом особенно заметен вклад малого и среднего бизнеса. Фонды стремятся к расширению форм работы с донорами, осуществляют поиск дополнительных мотивов их участия. Одновременно расширяется спектр предоставляемых услуг и постепенно повышается их качество.

§ 14 Руководители ФМС о развитии и проблемах своих фондов

В настоящее время большинство фондов местного сообщества в той или иной мере затронуто экономическим кризисом, оказывающим преимущественно негативное влияние на их деятельность. При этом нельзя сказать, что влияние кризиса представляет реальную угрозу существованию движения ФМС в целом. Фонды, с одной стороны, декларируют достаточную собственную устойчивость, с другой — готовность к борьбе и преодолению возникших трудностей. С определенными допущениями настроение руководителей ФМС можно охарактеризовать как «достаточно оптимистичное».

Наши движения с кризисом не связаны, потому как у нас не было целевого капитала, а основные спонсоры не изменили своего отношения к нам. Мы планируем сменить усилия по фандрайзингу. Был бы кризис, не было бы его, мы все равно бы стали развивать фандрайзинг в фонде (Р.4).

В ходе интервью респондентам было предложено нарисовать «линию жизни» ФМС, историю развития движения по самооощущениям руководителей в текущей ситуации. На рис. IV.9 изображены графики развития фондов в координатах «времени» (горизонтальная ось) и «успешности» (вертикальная ось), составленные респондентами.

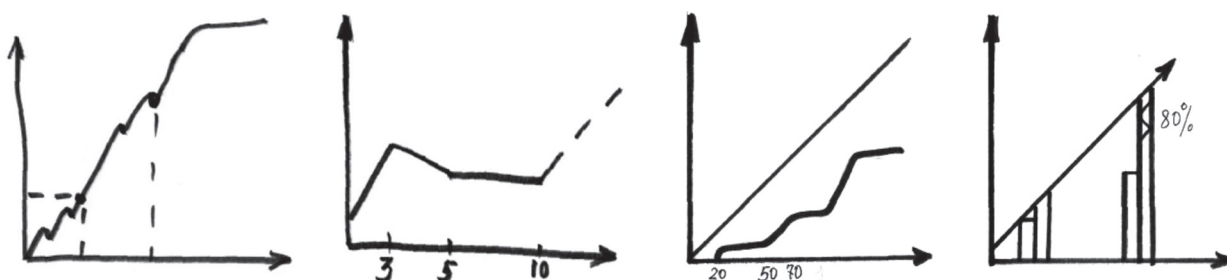


Рис. IV.9. Динамика развития ФМС до настоящего момента и в долгосрочной перспективе в восприятии руководителей фондов

Данные иллюстрации являются достаточно типичными для опрошенных руководителей ФМС. Заметно, что развитие описывается в категориях успеха, демонстрируются стабильный рост и преодоление проблем. В настоящий момент отмечается замедление роста или его прекращение, в ряде случаев — некоторый спад активности. Лидеры фондов затрудняются делать прогнозы на долгосрочную перспективу, однако в ближайшем времени они серьезных угроз для деятельности своих организаций не ощущают.

Несмотря на общую вполне оптимистичную оценку положения фондов, в их деятельности тем не менее проявляются негативные аспекты. Ключевые затруднения, испытываемые фондами в настоящей ситуации, существовали до кризиса, изменилась степень их актуализации. Можно выделить 3 основные группы проблем по степени их влияния на деятельность и самочувствие ФМС (см. рис. IV.10).

Наиболее актуальные проблемы, с точки зрения руководителей ФМС, связаны с материальными ограничениями и недостатком средств. 12 руководителей фондов отметили финансовые затруднения как наиболее актуальную проблему в текущий момент. Однако стоит учитывать эмоциональное влияние проблематики кризиса. Так, по другим заявлениям руководителей общее состояние фондов нельзя оценить как критичное. Вероятно, большинство фондов оценивают текущее материальное положение в зависимости от предыдущего этапа, декларируя при этом наличие некоего запаса прочности.



Рис. IV.10. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Назовите, пожалуйста, основные проблемы функционирования Вашей организации» (выборочно, число респондентов, допускаясь выбор всех подходящих вариантов ответа)

Другая группа проблем ФМС связана сегодня с вопросами готовности и заинтересованности целевых групп, населения и сотрудников фондов, в частности, в деятельности ФМС. Отмечается недостаточный уровень социального доверия и готовности всех групп целевой аудитории фондов — органов власти, бизнеса, простых жителей территории — к идее институциональной благотворительности при посредничестве ФМС. На отсутствие поддержки ФМС и интереса к ним со стороны бизнес-структур указали 8 опрошенных исполнительных директоров ФМС, со стороны органов власти как региональных, так и местных — 7 и 9 опрошенных соответственно, а со стороны населения — 10 руководителей фондов.

Такая ситуация неразрывно связана и с объемом благотворительности от доноров. Незрелость общественного доверия означает отсутствие среды, атмосферы для развития фондов. Другими словами, проблема отсутствия доверия и готовности целевых групп к филантропии является ключевым фактором при определении благополучия ФМС в целом. Если органы власти и бизнес постепенно поддаются позитивному восприятию идеи благотворительности при постоянной

работе фондов в этом направлении, то сменить синдром недоверия у жителей муниципального образования гораздо сложнее, поскольку нет еще проверенных методов воздействия на рядовое население. Другими словами, проблема общественного доверия и готовности к институциональной благотворительности является значимой и актуальной для деятельности фондов.

Первая проблема — отсутствие интереса у населения. Это очень серьезная проблема, от нее у нас зависит число и количество пожертвований. Если неинтересна наша программа, с пожертвованиями не удастся дело (Р.12).

Еще одна, не менее значимая группа проблем ФМС связана с существующим законодательством и взаимодействием фондов с органами власти. Так, помимо отсутствия ощутимой поддержки и устойчивого интереса со стороны органов власти, руководители ФМС при опросе отметили несовершенство российского законодательства (10 респондентов), конкуренцию с органами власти, в том числе региональными (8 опрошенных). С давлением контролирующих инстанций, например, органов пожарного надзора сталкивались 6 руководителей ФМС.

Данная область законодательства в целом отличается неоднозначностью и ее совершенствование менее всего зависит от усилий фондов. Несвершенство законодательной базы тормозит реализацию благотворительности, снижает заинтересованность и мотивацию среди доноров. Аналогично, сотрудничество власти с ФМС и общая ориентация на развитие гражданского общества напрямую связано с наличием соответствующих политических установок в верхах. Таким образом, проблемы взаимодействия ФМС с органами власти также можно обозначить как проблемы институционального климата, лишь в незначительной степени зависящие от непосредственных усилий ФМС.

У нас фонд будет развиваться в том случае, если будет принят на региональном уровне закон о льготах для благотворителей. Так, как в Самарской или Московской области. Пока этого закона мы не выйдем на местном уровне, у нас будет проблема с ресурсами. Это однозначно (Р.2).

Среди других более заземленных внутренних проблем и трудностей в повседневной жизни ФМС руководители отметили такие, как нехватка транспортных средств и проблемы с помещением (7 и 4 респондента соответственно); проблему с наличием специалистов, готовых к работе в организации, а также недостаточно высокий уровень квалификации сотрудников и финансового менеджмента (7, 5 и 3 респондента соответственно). Интересно отметить, что противодействие криминальных структур, недостаток энтузиазма сотрудников и конкуренция с НКО практически не актуальны для ФМС в настоящий момент. Косвенным образом это указывает на достаточный уровень институциональной развитости движения ФМС.

§ 15

Трансформация взаимоотношений ФМС с коммерческими структурами в условиях кризиса

Экономический кризис инициировал определенные изменения во взаимодействии ФМС с коммерческими структурами. В первую очередь это касается объема и частоты (периодичности) поступлений, числа доноров (см. рис. IV.11).

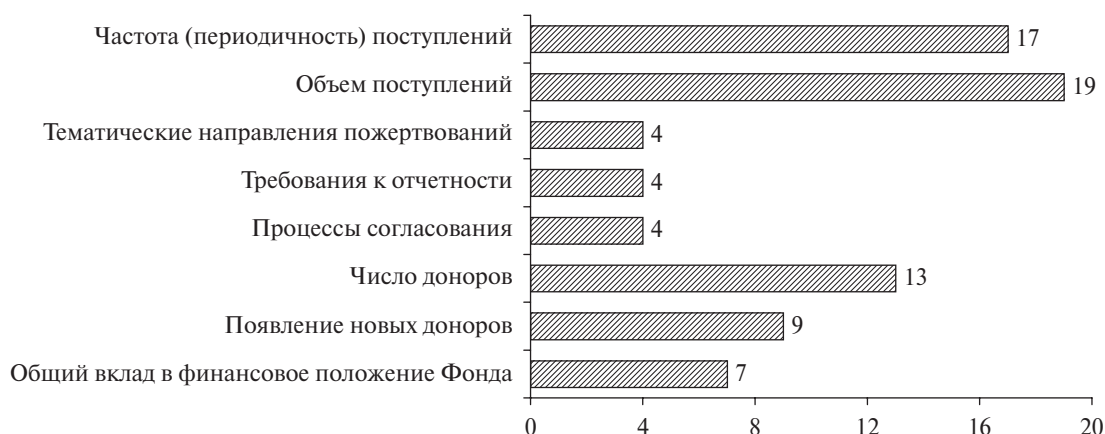


Рис. IV.11. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Что изменилось во взаимодействии Вашего Фонда с коммерческими структурами в связи с экономическим кризисом?» (выборочно, число респондентов, допускаясь выбор всех подходящих вариантов ответа)

В большинстве случаев, по словам руководителей ФМС, коммерческие доноры стали выделять меньшие объемы финансирования, в том числе на именные или стипендиальные проекты. При этом часть доноров старается поддерживать регулярное финансирование программ фонда, даже при снижении объемов. Число доноров остается неизменным — в период кризиса не происходит активного привлечения новых доноров, однако старые партнеры, как правило, сохраняют сотрудничество с ФМС.

В ряде регионов в связи с кризисом некоторые доноры, в основном крупные промышленные предприятия, закрывают социальные программы, которые реализовывались через фонды. Так произошло, например, в Кемеровской области, где предприятия угледобывающей промышленности фактически являются образующими регион предприятиями, в их бюджетах сосредоточены основные денежные ресурсы края.

У нас бизнес прекратил финансирование. У нас Росал закрылся, Евраз прекратил социальную поддержку, закрыли свои центры. Это были две самые крупные организации, которые давали деньги (Р.3).

Но прекращение финансирования со стороны бизнеса не является массовым явлением.

Я думаю, что упадет доля регионального финансирования, это даже не вопрос, они сворачивают часть программ, но объемы наших донорских вложений остаются по прошлому году пока на равных, не знаю как к концу года (Р.6)

Одно из объяснений этого заключено, видимо, в особенностях мотивации представителей бизнеса к совершению благотворительных пожертвований. Решение о финансировании фондов зачастую является сугубо индивидуальным выбором, отвечающим личным идеям и переживаниям руководителя донорской организации, и лишь отчасти продиктовано соображениями выгоды благотворительности для всего предприятия. По словам исполнительного директора фонда

г. Пензы Олега Шарипкова, «это личная позиция руководителя. Если руководителя цепляет тема, он придумает себе причин еще больше, чем я сейчас перечислил» (Р.5).

К нам обратился сам руководитель, владелец крупного бизнеса, он сказал, я в детстве играл в самодеятельном театре, чувствую, что им сейчас тяжело, хочу поддерживать. Сделайте мне программу. Мы сделали. При этом мы ему писали давно-давно, сами уже забыли, он нам напомнил, говорит, я от Вас получал 3 года назад письмо, в котором Вы мне писали, что «мы будем управлять Вашими благотворительными ресурсами, вы не будете на это тратить время». Тогда он не понял, что за неизвестный фонд будет управлять его ресурсами. Он разорвал и выбросил письмо (Р.5).

В текущей ситуации «экономически рациональный» донор скорее прекратил бы филантропическую деятельность, поскольку в кризисных условиях логичнее направить средства на решение насущных проблем своей организации. Однако «эмоционально вовлеченный» и, более того, укорененный на данной территории донор будет продолжать благотворительность при снижении объемов или нарушении регулярности финансирования. В большей степени это справедливо для местных филантропов, деятельность которых проходит в границах муниципального образования. Финансирование ФМС является вкладом в улучшение социальных условий именно своей территории, следовательно, доноры опосредованно повышают качество жизни своей семьи и своих работников. Для региональных или федеральных коммерческих доноров значимость удаленной территории существенно ниже, тем самым дополнительные мотивы помощи и обустройства конкретной территории не работают. Таким образом, финансирование фондов лишь в некоторой степени зависит от конкретного экономического состояния бизнеса, большую роль играют индивидуальная вовлеченность и мотивация.

Функциональность диверсификации доноров в деле поддержания стабильности фондов особенно четко проявляется при сравнении с традиционными НКО. Финансирование последних во многом обеспечивается иностранными потоками, при этом количество доноров является ограниченным, что снижает финансовую успешность НКО в условиях кризиса. Сами ФМС рассматривают коммерческие структуры, в особенности местный бизнес, как ключевых доноров и стараются реализовывать потенциал взаимодействия с данной целевой группой в полной мере.

Опора на местные ресурсы. Имеется в виду частный бизнес и пожертвования из регионального бюджета. То есть опора на те ресурсы, которые можно собрать на своей территории, в том числе и не финансовые (Р.5).

Можно утверждать, что относительная стабильность финансирования фондов и постоянство донорской группы каждого отдельного ФМС связаны с такими факторами, как соответствие программ фонда мотивам доноров и территориальная укорененность последних.

§ 16

Трансформация взаимоотношений ФМС с иностранными донорами

Снижение объемов финансирования от иностранных доноров является еще одной негативной тенденцией, совпавшей с периодом экономического кризиса. Имеются основания полагать, что наряду с экономическими трудностями сокращение донорских потоков является следствием управленческого решения иностранных доноров: «*К России уже стало отношение как к более окрепшей стране, т.е. помогать нужно в меньшем объеме*» (Р.8). Можно предположить, что движение ФМС достигло определенной точки развития, в которой снижается необходимость в иностранных вложениях для поддержания и развития фондов. Фонды обладают достаточным капиталом для самовоспроизводства. Кроме того, они имеют определенный багаж опыта и знаний для самостоятельной организации новых ФМС, в чем существенную помощь оказывает профессиональное сообщество — Партнерство ФМС.

Данное предположение подтверждается при рассмотрении существующих пропорций бюджетных поступлений фондов. В большей части фондов средства иностранных доноров составляют до 10% доходной части бюджета. 15 фондов отметили получение грантов или технической помощи от иностранных НКО, международных организаций и правительств иностранных государств, а также спонсорскую помощь от иностранных компаний как один из источников финансирования. (см. рис. IV.12). При этом только для 7 ФМС данный источник является наиболее значимым.



Рис. IV.12. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Перечислите основные источники финансирования Вашего Фонда?» (выборочно, число респондентов, допускался выбор всех подходящих вариантов ответа)

Другими словами, фонды в 2009 г. в значительно меньшей степени зависят от зарубежного финансирования по сравнению с более ранним периодом развития.

Тем не менее для части фондов иностранная помощь является достаточно существенной и ее отсутствие оказывает критическое влияние, ставя под угрозу функционирование фонда в целом.

У нас в области несколько представительств иностранных промышленных компаний, в том числе «Фольксваген», «Самсунг» и LG, плюс еще некоторые местные факторы. Мы достаточно сильно ориентированы на получение западного финансирования, уделяем этому большую часть сил (P.4).

В этом году мы не получили по непонятным причинам грант от иностранного донора, а мы исходили из того, что у нас будет это поступление в бюджет на несколько месяцев. Теперь надо будет что-то делать. Придется сокращать сотрудников (P.13).

§ 17

Изменение роли частных пожертвований

В период экономического кризиса отмечается незначительный рост частных пожертвований, происходящий скорее стихийно, по инициативе жителей территории. По словам опрошенных руководителей ФМС, данная тенденция имеет слабую связь с конкретными действиями ФМС по стимулированию частной филантропии, особенно принимая во внимание то, что систематические усилия в данном направлении предпринимает только часть фондов.

Результаты интервьюирования исполнительных директоров ФМС указывают на двойственность ситуации с *доверием жителей* территории к механизму ФМС как посреднику между индивидуальным донором и получателем благотворительности (см. рис. IV.13). Так, 13 руководителей ФМС отметили готовность жителей, частных жертвователей, к пониманию посреднической роли фонда как промежуточного звена между своими средствами и получателем помощи, а 14 респондентов — неготовность к этому. Тем самым искомый уровень доверия недостаточен, но ситуация полного недоверия населения, видимо, преодолена.

Постепенно появляется понимание того, что отдавая деньги через фонд, ты получишь обратную связь, ты получишь отчет о потраченных средствах (Р.4).

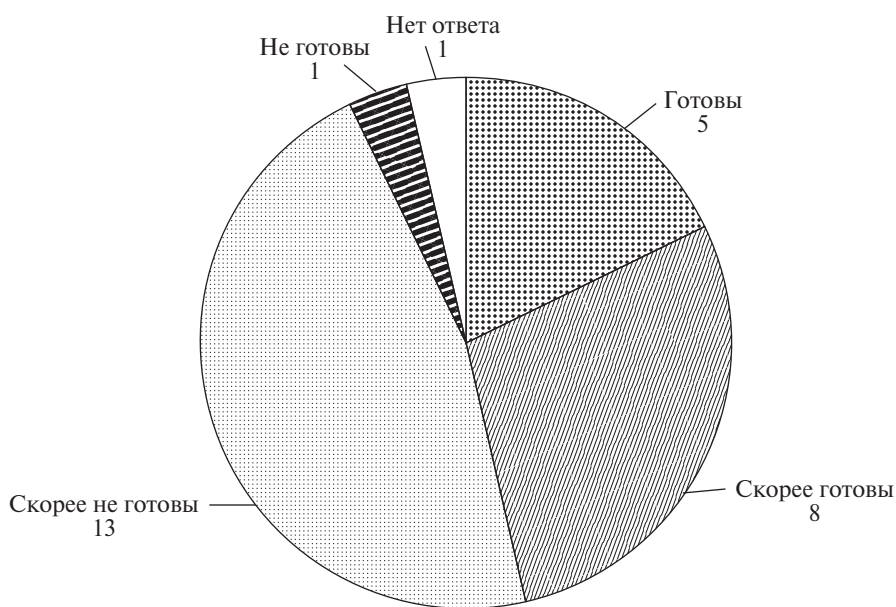


Рис. IV.13. Распределение ответов респондентов на вопрос:

«Насколько частные жертвователи готовы использовать Ваш Фонд как промежуточное звено между своими средствами и получателем помощи?» (число респондентов)

С одной стороны, данное явление может быть результатом ситуативного эмоционального доверия со стороны жителей, но не рационального выбора, основанного на полноте информации. Роль эмоционального фактора велика в любом благотворительном действии, присутствует эффект эмоционального вовлечения и, в ряде случаев, стремления к социально одобряемому поведению. Зачастую эмоциональное вовлечение возникает как отклик на конкретную и персонифицированную проблему, например, на необходимость лечения конкретного больного ребенка или на необходимость ремонта в известном жителям детском доме. Фонды стараются эксплуатировать обозначенные особенности при проведении мероприятий по сбору пожертвований — позиционировать благотворительность как помощь конкретным реципиентам, а не помощь вообще.

Жители готовы поддерживать конкретного ребенка. Если мы собираем деньги на конкретного ребенка, гораздо легче собрать. Но общее заявление о сборе пожертвований на что-то почти не работает, тяжело тогда идет (Р.12).

К абстрактной идее благотворительности никогда не будут готовы. То есть это должно быть конкретно. Мы буквально в субботу проводили благотворительный рок-концерт, тема была «Помощь детскому отделению онкологического диспансера». Так люди за добровольцами сами бегали, чтобы им туда деньги в банку опустить. То есть на сцене мы играем для Вас бесплатно, между рядов ходят девушки в особых майках [с логотипом фонда] с банками, так люди бегали, чтобы отдать деньги. Все это будет зависеть от конкретной темы. Нужно то, что людей цепляет (Р.5).

С другой стороны, ряд ФМС обладает определенной степенью известности и историей, что позволяет жителям узнавать фонд. В данном случае доверие к фонду становится более обоснованным и имеющим рациональные доводы. Наиболее яркое подтверждение мы находим в городах, где фонды тесно взаимодействуют с жителями и достаточно хорошо представлены в общественном пространстве города.

Мы из акции по раздаче георгиевских ленточек на День Победы сделали целый процесс на весь город. Она должна охватить именно всех, чтобы каждый был участником. Сначала 1 мая на демонстрации раздали ленточки предприятиям, которые стали участниками акции, финансируют ее. Потом уже начинается мероприятие по раздаче ленточек населению — сначала ветеранам, а потом установили везде точки бесплатной раздачи жителям... Везде написано, что это именно наш фонд, стоят логотипы. По завершении мероприятия, 9 Мая, руководители города и я вместе вручали благодарности ветеранам (Р.14).

Несмотря на обозначенные процессы, общий уровень солидарности, социального доверия граждан к ФМС, особенно к их взаимодействию с органами власти остается низким. Исследователи данной проблемы отмечают ее традиционность — межличностное доверие и доверие к институциональным органам в обществе, как правило, низкое¹. Невысокий уровень социального доверия чаще всего присутствует среди материально и социально неблагополучных групп населения в противовес большей социальной вовлеченности в процессы благотворительности обеспеченных групп граждан. Бедные слои населения слабо ориентированы на социальное участие, самоорганизацию для решения как собственных проблем, так и трудностей местного сообщества. Таким образом, менее защищенные слои граждан не полностью реализуют потенциал общественного участия и самоорганизации для улучшения собственного благополучия. Подтверждение данным суждениям можно найти в работах как отечественных, так и зарубежных исследователей².

На уровне эмоционального восприятия у населения, по оценкам руководителей ФМС, преобладают негативные стереотипы относительно некоммерческих организаций в целом и относительно фондов, в частности. Это значительно препятствует вовлечению граждан в институциональные формы совершения благотворительности и общественного участия. Жители не в полной мере понимают логику функционирования фондов, их роль как посредника. Более того, у ряда частных жертвователей могут возникать опасения последующих финансовых и налоговых проверок, если деньги будут переводиться через фонд, а не напрямую нуждающимся. На это указывает ряд высказываний руководителей фондов:

¹ См., напр.: *Звоновский В.Б.* Индекс доверительной стратегии // Гражданское общество современной России. Социологические зарисовки с натуры / отв. ред. Е.С. Петренко. М.: Институт Фонда «Общественное мнение», 2008. С. 109–126; *Мерсиянова И.В.* Роль индивидуального субъекта и его персональных практик в формировании гражданского общества в России // Факторы развития гражданского общества и механизмы его взаимодействия с государством / под ред. Л.И. Яковсона. М.: Вершина, 2008. С. 167–168.

² См., напр.: *Барсукова С.Ю.* Неформальная экономика: экономико-социологический анализ. М.: ГУ ВШЭ, 2004; *Luhman N.* Trust and Power. Chichester: Wiley, 1979; *Coleman J.S.* Social Capital in the Creation of Human Capital // American Journal of Sociology. 1988. Vol. 94. No. 1. P. 95–120.

Это психологически сложнее. Проще я сам привезу в детский дом килограмм конфет, нежели я дам деньги, а Фонд подумает и потом, наверное, купит (Р.6).

В основном есть элемент недоверия фондам вообще — не в частности нашему Фонду, а фондам вообще. Слово «фонд» у многих, особенно у людей среднего возраста, вызывает настороженность и опасения (Р.1).

99,9% жителей говорят, что это все плохо, неправильно, что там сидят и зарабатывают на благотворительности. Лучше я пойду куплю конфет и отнесу в детский фонд. Плюс все боятся публичности. Они боятся публично давать деньги, потому что боятся, что туда, где они работают, придет проверка. Потому что, это значит, что надо в налоговой декларации что-то заполнять. Кошмарится наш народ (Р.8).

Описывая специфику частных пожертвований, руководители ФМС говорят также об их большом объеме в денежном выражении. При этом отмечают положительные сдвиги в сторону увеличения числа индивидуальных доноров и роста их материальных пожертвований (вещами или продуктами):

Меньше стали денег давать, но люди готовы помочь одеждой, принести другим семьям, т.е. натуральная помощь (Р.3).

Такие акции, как предоставление вещей, игрушек, книг, это все сохраняется, может быть, будет чуть более активно. Потому что те вещи, которые на антресолях валяются, может быть наконец-то будут переоценены, как те, которые могут пригодиться другим людям (Р.11).

Как отмечалось выше, пожертвования часто осуществляются спонтанно, на различных мероприятиях и по логике сопоставимы с совершением неплановых покупок. Жители видят интересное предложение, которое они воспринимают как привлекательное и полезное, возникает заинтересованность, и совершается «покупка» — пожертвование или действительная покупка товара при оговоренном ранее назначении использования полученных от нее средств. Среди подобных «спонтанных покупок» распространено приобретение георгиевских ленточек, сувенирных браслетов, благотворительных ящиков, печатной продукции, что практикуется или имело место в деятельности практически всех ФМС.

Благотворительные ящики есть, на улицах собираем. У нас очень много акций проходит среди населения. Мы устраивали акцию «Благотворительный блинчик» с сетью столовых «Вилка-ложка», где вывешивали плакаты, что выручка за три дня от приобретенных блинчиков идет на помощь отказным детям (Р.3).

Мы пытались, сделали несколько элементов: ящики, ведомости — пытались сделать отчисления с зарплаты. У нас был такой проект «Ландыш», когда мы вручали цветы. И если нам коммерческая компания при этом не давала денег, не выкупала цветы, то мы их продавали — как бы продавали, но это благотворительное пожертвование опять же (Р.12).

Вклад частных пожертвований в бюджет фонда составляет в среднем около 5–7% общего объема поступлений. Это сопоставимо с долей финансирования от иностранных фондов, там, где таковое имеется. В большинстве фондов руководители несмотря на скромные размеры поступлений средств от частных жертвователей, декларируют прямое воздействие частных пожертвований на диверсификацию каналов финансирования и опосредованно — на стабильность ФМС.

Говоря о частных пожертвованиях в условиях кризиса, необходимо отметить техническую сторону реализации благотворительности — здесь мы эксплуатируем широкое понимание благотворительности, в которое включаются как прямые денежные пожертвования, пожертвование вещами, а также добровольчество. Массовые опросы населения показывают достаточно высокий потенциал населения к осуществлению благотворительной деятельности и достаточно большую вовлеченность рядовых жителей в практики частной филантропии в обход любых организационных форм, непосредственно нуждающимся³. С одной стороны, это подтверждает заявления фондов о невысоком уровне осведомленности и доверия к инструменту ФМС со стороны граждан.

³ Подробнее см.: Практики филантропии в России: вовлеченность и отношение к ним населения / И.В. Мерсиянова, Л.И. Якобсон. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2009. С. 38–44.

С другой стороны, это является дополнительным аргументом в пользу развития любых возможностей частной благотворительности как лично по собственной инициативе, так и через существующие организационные формы.

Процедурные и организационные аспекты осуществления массовой благотворительности через ФМС находятся в практически неразвитом состоянии. Большинство фондов после ряда недостаточно успешных попыток (благотворительные ящики, продажа открыток на почте и т.д.) прекратили систематические усилия по формированию конкретных возможностей для граждан, частных благотворителей участвовать в акциях фондов.

В свое время в 2001 г. на заре, так сказать, фонда мы реализовывали проект и попробовали все, начиная от установления ящиков для благотворителей, уличных акций, продажи этих самых «фишек». Определили, что ящики наиболее трудоемкая и неэффективная форма. Мы разместили бланки в отделениях Сберегательного банка, заключили договор с руководством банка о беспроцентном зачислении средств. И сейчас, используя этот же механизм, мы привлекли 600 тысяч рублей на строительство памятника маме. Но 200 тысяч ушло на то, чтобы организовать этот промоушн, и 400 тысяч — конечно, на средства, которые позволяют реализовать эту затею. Похоже, что это такое долгоиграющее дело, которое на самом деле упирается не в отсутствие средств (Р.11).

Можно выделить следующие проблемы, сопутствующие участию частных благотворителей в деятельности ФМС.

- Недостаточность информации о ФМС как о канале участия в денежных пожертвованиях. Частные пожертвования россиян вообще слабо канализированы. Результаты всероссийского репрезентативного опроса населения свидетельствуют о том, что россияне предпочитают оказывать материальную поддержку нуждающимся в одиночку. На наличие в качестве посредников в своей благотворительной деятельности каких-либо организаций указали единицы (1% населения)⁴. Достаточно типичным обобщенным высказыванием руководителей ФМС является следующее: «Люди элементарно не знают, что можно прийти в фонд и там пожертвовать деньги на какую-то определенную цель. Сразу могут возникнуть вопросы — так просто отдать в фонд, в кассу? Или как?»

- Высокие издержки организации этой конкретной формы благотворительности. Организация благотворительных ящиков, продажи товаров или получения процентов от совершения гражданами покупок связана с значительными материальными издержками. С одной стороны, необходимо выстроить цепочку посредников и исполнителей для реализации. С другой — необходимо наладить финансовые механизмы переводов полученных средств на счет фонда или другой организации. Учитывая, что объемы индивидуальных жертвований и весь поток в целом относительно невелики, ФМС рассматривают частную благотворительность как важный, но второстепенный источник.

Надо еще и вложить значительные средства, чтобы получить какую-то сопоставимую отдачу. Грубо говоря, чтобы получить 1 рубль от частных пожертвований, надо вложить 70 копеек. Они пойдут на организацию сбора частных пожертвований. Есть разные способы собирать пожертвования. Или платеж в Интернете, или ящики в магазинах, или ходить по улицам — это получается дорого (Р.6).

Действия просто не очень эффективны в силу того, что нынешние механизмы требуют большего труда на оформление этих пожертвований, чем отдача от них. Это очень неэффективно (Р.4).

Для частных доноров, я считаю, инструментарий нужно разрабатывать, чтобы частному донору было удобно и приятно жертвовать. На средства гранта мы планировали, уже договоренности есть, проплатить специальный номер, чтобы каждый мог набрать, и это шло бы в фонд акции. Позвони и средства перечислятся, там 20 рублей пойдет туда-то. Но сейчас нам придется отказаться от этого, потому что грант нам не дали, а собственных средств не хватает для такого проекта (Р.13).

⁴ Подробнее см.: Практики филантропии в России: вовлеченность и отношение к ним населения. С. 48–51.

Аналогичная ситуация с материальной благотворительностью и добровольчеством. Организация информационной программы, пунктов приема вещей или первичного обучения добровольцев требует денежных и человеческих ресурсов, которые фонды не всегда готовы высвободить из текущей деятельности.

Таким образом, на данном этапе значимость ФМС в контексте развития филантропического движения частных лиц незначительна. При этом фонды имеют потенциал катализаторов формирования культуры и практики благотворительности, поскольку представляют собой каналы мобилизации и аккумулирования ресурсов, а также обмена информацией. Однако это направление не является для ФМС приоритетным, его реализация требует определенных ресурсов и осуществляется по остаточному принципу. В ситуации кризиса, однако, фонды начинают декларировать стратегическую ориентацию на развитие инфраструктуры частных пожертвований.

Среди *возможных действий по активизации и вовлечению граждан* в благотворительность могут быть следующие:

- формирование и насыщение информационного пространства сведениями о деятельности ФМС, конструирование положительного имиджа фонда и благотворительной деятельности в целом:

Убедить в том, что жертвовать надо цивилизованно (Р.1);

- развитие коммуникации с гражданами через информационные сообщения, письма, статьи в прессе, выступления на телевидении;

- создание инфраструктуры для осуществления благотворительности, в том числе инновационными методами:

Я хочу, чтобы все ФМС были способны принимать пожертвования on-line через карты и т.д. Сделать так, чтобы это было легко (Р.8).

Самый простой механизм — это интернет-технологии, или смс-технологии как механизм платежа. Упростить механизмы пожертвований (Р.4);

- формирование прозрачной схемы оповещения о результатах благотворительности: жертвователь должен знать и иметь возможность увидеть результат использования его средств. Например, публикации, благодарности, распространение отчетов ФМС, присутствие на мероприятиях и встречах ФМС и т.д.

ГЛАВА V

Коммуникативное пространство ФМС

§ 18

Характеристики формирования сетевых взаимодействий ФМС

Фонды местных сообществ входят в разряд некоммерческих организаций, но обладают своей спецификой, выражающейся в принципах организационного устройства и работы. Модель ФМС достаточно сложна для ее простого воспроизводства, «копирования», в силу этого она распространяется преимущественно посредством консультаций со стороны уже действующих ФМС. Последние чаще всего являются членами Партнерства ФМС, которое имеет достаточно организационных и социальных ресурсов, а также опыта, и одна из основных задач которого состоит в содействии созданию новых ФМС. Взаимодействие ФМС и некоммерческих организаций или инициативных групп происходит преимущественно через посредство Партнерства, за исключением такого вида услуг, как предоставление грантов.

Без посредничества Партнерства с другими некоммерческими организациями и фондами взаимодействует лишь 10 обследованных ФМС. При этом наиболее активные и крупные члены Партнерства ФМС декларируют собственную готовность взаимодействовать, консультировать заинтересованные группы и организации напрямую.

Выходят на меня, на наших партнеров. Сейчас Олег Шариков из Пензы уезжает в два города на Украину, где захотели, чтобы он приехал и почитал им семинар, они очень хотят. Они его нашли сами. Яездил в Винницу, провел там семинар, ездил еще в какой-то город недавно. Коммуникация проходит совершенно по-разному — то через сайт на нас, то через нашу информационную рассылку, то еще как-то выходят. И мы очень активно работаем с теми, кто является инициативной группой (Р.10).

На второе заседание попечительского совета к нам приезжали с консультацией представители «Фонда Тольятти», как раз тоже у них была программа попечительского совета. Они нам помогали, были совместные обсуждения, консультации. Так, с их помощью мы выбрали председателя попечительского совета и с тех пор он у нас не переизбирался (Р.7).

Коммуникацию часто поддерживают ФМС, которые были созданы при участии членов Партнерства. Новые фонды могут как вступать в Партнерство, так и работать самостоятельно. Например, фонд Ольги Тремасовой из п. Пластун Северного Приморья был создан при содействии и помощи Веры Баровой из Тюменского фонда, но не вступил в Партнерство. Одной из причин является постепенное оформление Партнерства как институционально завершенной организации. Дальнейшие взаимодействия фондов между собой касаются вопросов организационного развития фонда, особенно на начальном этапе. Далее продолжают консультации и информационные сообщения о текущей деятельности фондов.

Сегодня каждый из нас получает достаточно запросов на консультирование, на предоставление необходимых документов для регистрации. Не все организации, которые получают у нас консультацию, доводят до ума. Но тем приятнее пример тех, кто сумел это сделать. Например, мы считаем себя шефами фонда, который создан в Приморском крае в поселке Пластун, на берегу Японского моря (Р.11).

Из членов Партнерства мы общаемся только с Фондом Тюмени (Р.26).

По всей видимости, привычная в настоящий момент модель деятельности ФМС не подразумевает тесного сотрудничества с другими НКО, преследующими аналогичные цели. Так, ряд фондов отмечают существование на их территории НКО с аналогичными задачами. Среди субъектов некоммерческого сектора наблюдается неполнота информированности друг о друге, что подтверждают экспертные оценки. В частности, половина опрошенных представителей органов власти отметила, что НКО не полностью осведомлены о деятельности ФМС. При этом большая часть опрошенных уверена в позитивном отношении НКО к фондам. Это можно понимать как отсутствие заметного пересечения интересов и конфликтов между двумя типами некоммерческих организаций, несмотря на аналогичные задачи. Особенность их взаимодействий состоит в нейтральном отношении друг к другу, только в отдельных случаях зафиксированы партнерские отношения. НКО выступают скорее как соискатели грантов или подрядчики при реализации проектов ФМС.

Я бы сказал, равнодушные отношения. Именно с теми негосударственными НКО, которые похожи, т.е. благотворительными фондами. А с государственными НКО, региональными фондами мы не пересекаемся, не мешаем друг другу (Р.8).

Обо всех НКО я сказать в равной степени не могу. Знаю, что все НКО, которые контактируют, — это организации благотворительного, экспертного характера. Они осведомлены хорошо и отношение к фонду положительное. В целом я хотел бы сказать, что следовало бы эту работу активизировать, с некоммерческими организациями и общественными объединениями более плотно работать. Хотя, будем так говорить, многие общественные объединения у нас замкнуты сами на себе, и активности их взаимодействия, насколько я могу судить, никогда не наблюдалось (Ч.29).

Важно отметить, что ФМС и другие НКО или фонды (если таковые есть на территории) в большинстве не являются конкурентами при получении финансирования или административного влияния. С одной стороны, не все региональные НКО являются развитыми достаточно, чтобы составлять организационную и ресурсную конкуренцию ФМС. Часто никто кроме ФМС не имеет потенциала для организации определенных проектов. С другой стороны, НКО в любом случае являются реципиентами финансирования, либо напрямую от доноров, либо опосредованно через ФМС при выполнении проектов. В последнем случае конкуренция может сказаться. Оба варианта требуют известных усилий, однако механизм ФМС не предполагает полного «изъятия финансовых потоков» от НКО.

Конкуренции за ресурсы, конечно, нет. Потому что мы можем объяснить бизнесу, что мы не из этой очереди. Потому что те деньги, которые они дают нам, в конце концов, попадают к некоммерческим организациям, только по понятным бизнесу правилам. Поэтому конкуренции за ресурсы здесь нет, мы не чувствуем (Р.5).

С одной стороны, они относятся положительно, с другой стороны, это конкурентная среда. С одной стороны, могут друг у друга получать гранты, с другой стороны, могут между собой конкурировать за получение грантов из источников местных и не местных. Смотря, в каком случае (Ч.36).

Таким образом, в настоящий момент наблюдаются две тенденции в формировании сетевого взаимодействия ФМС. С одной стороны, функционирует Партнерство ФМС, объединившее группу фондов и имеющее систему социальных сетевых коммуникаций. С другой — активно действует ряд достаточно атомизированных фондов, лишь часть из которых включена в локальные сетевые взаимодействия, в том числе с фондами Партнерства. Это не позволяет говорить о заметном развитии сетевого сообщества ФМС, о постоянном обмене социальным и административным капиталами внутри него.

§ 19

Партнерство ФМС

как институциональная форма взаимодействия

Как уже отмечалось, большинство действующих ФМС состоят в Партнерстве ФМС, являются его более или менее активными членами. Среди обследованных 28 ФМС 22 фонда являются членами Партнерства. Специфика движения ФМС на данном этапе такова, что наблюдаются процессы централизации человеческих, информационных и административных ресурсов в рамках Партнерства ФМС. В настоящий момент численность Партнерства составляет 26 фондов, среди которых есть как российские ФМС, так и фонды бывших союзных республик, в частности Украины, Казахстана, Литвы. Большая часть членов вошли в состав объединения одновременно в самом начале функционирования Партнерства в 2003 г. — 10 обследованных фондов (см. рис. V.1). Несколько последующих лет наблюдалось интенсивное расширение участников Партнерства. В 2009 г., на момент проведения обследования, только 2 фонда стали новыми членами организации.

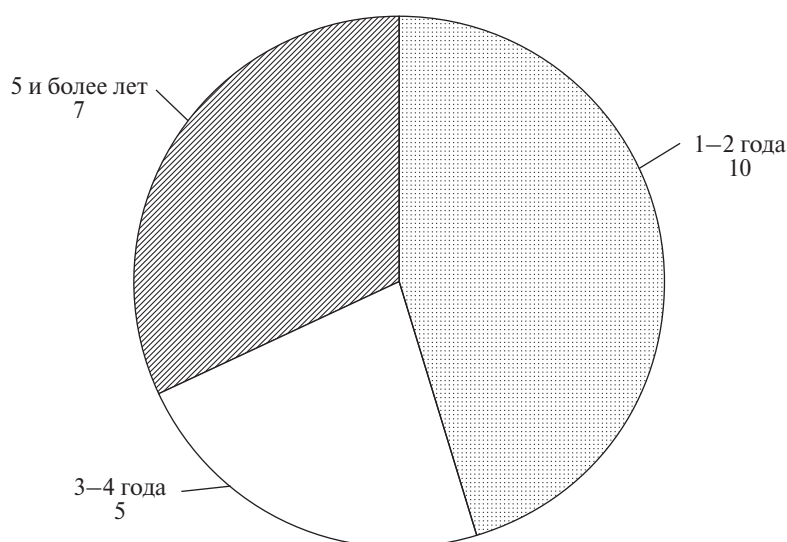


Рис. V.1. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как давно Ваш Фонд является членом Партнерства?» (число респондентов)

Относительно *ожиданий фондов от участия в Партнерстве* можно выделить следующие, расположив их по мере убывания значимости для участников.

- Ожидание доступа к информационным ресурсам, обмену материалами, контактами. Фонды признают наличие у Партнерства значительного объема теоретических, практических и организационных разработок и материалов, освещающих как отечественный, так и зарубежный опыт. Для многих фондов Партнерство аккумулирует методологический «передовой опыт работы», необходимый для организации и развития фонда. Партнерство воспринимается как образовательный ресурс.

Мы плотно сотрудничали с НКО, но Чернов из фонда города Чайковский сказал, что есть Партнерство, что есть формат такой переговорной площадки, которая поможет восстановлению организации. С фондом, с моделью и вообще с общественной организацией я не была знакома. Поэтому мне нужно было посмотреть какие-то вещи (Р.6).

- Проведение стажировок и регулярных встреч для повышения квалификации, обмена опытом и развития сотрудничества действующих членов Партнерства. Межличностное общение во

время встреч способствует построению действенного сообщества с реципроктными обменами между участниками, с привлечением социальных ресурсов каждого.

Мы понимаем, что надо. У нас даже вопроса не возникало, вступить ли нам в Партнерство. Как минимум для того, чтобы не быть закрытыми, чтобы не вариться в собственном соку, чтобы постоянно был стимул к развитию, чтобы даже тебя «тащили» (Р.8).

В Партнерстве у человека возникает определенная степень ответственности за то, что происходит. Я думаю, это очень важный момент. Вот я нахожусь в Партнерстве, а еще такие: Фонд Тюмени, Фонд Шелехова. У «Фонда Тольятти» за год 58 миллионов, и мы такие же будем — да, мы тоже этому научимся. Это такое эмоциональное, психологическое давление (Р.10).

• Поддержка движения ФМС в законодательной и предпринимательской среде. Так, одной из задач Партнерства является «разработка единого правового поля», на что рассчитывают члены Партнерства. Объединение должно способствовать распространению положительного имиджа фондов на общероссийском уровне, продвижению самой идеи «community foundation».

Для меня есть возможность выхода через Партнерство на уровни власти и федеральный бизнес. То есть мы дошли до того, что нашему фонду нужно работать с федеральным бизнесом. Мы пытаемся это наладить, но через Партнерство это все легче будет сделать (Р.12).

• В единичных случаях высказывались ожидания фандрайзинговых услуг Партнерства — услуг по привлечению доноров для членов Партнерства.

Таким образом, основные ожидания фондов от членства в Партнерстве ФМС связаны с информационной и образовательной помощью для оптимизации собственных процессов. Значимым мотивом вступления в Партнерство была возможность стажировок для повышения квалификации и обмена опытом, что наиболее значимо для территориально отдаленных фондов, или фондов, которые являются единственными в своих регионах. Другими словами, ожидания ФМС направлены на конструирование институционально оформленного профессионального сообщества с развитыми горизонтальными и вертикальными связями. Приветствовалась возможность накопления и использования социального капитала членов Партнерства.

Очень полезно общаться с людьми, которые тем же самым занимаются. Мне, например, в городе пообщаться просто не с кем, потому что кроме нашего Фонда, здесь ФМС больше никто не занимается. Когда мы приезжаем, где-то встречаемся, обмениваемся хотя бы просто информацией, какими-то там технологиями новыми. Хотя бы просто смотрим друг на друга, потому что делаем одну и ту же работу (Р.7).

Говоря о **степени реализации ожиданий** от участия в Партнерстве ФМС, необходимо отметить наличие двух противоположных тенденций (см. рис. V.2). С одной стороны, часть фондов декларирует удовлетворение, реализацию поставленных на данном этапе задач. Вторая группа фондов отмечает невыполнение Партнерством своих задач и, следовательно, низкую эффективность собственного участия в Партнерстве (тенденция обозначилась в последнее время). Важно понимать, что отношение данной группы обусловлено не общим негативным настроением, но недостаточной реализацией собственных ожиданий.

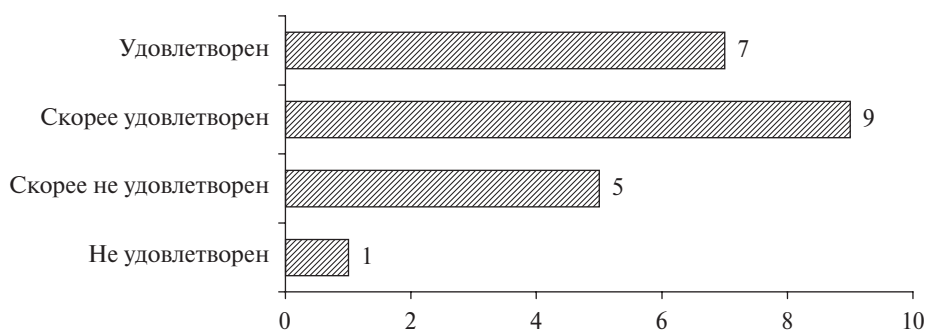


Рис. V.2. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Насколько Вы удовлетворены участием Вашего Фонда в Партнерстве?» (число респондентов)

В первой группе фондов, руководители которых в той или иной мере удовлетворены участием в Партнерстве, насчитывается 16. Их руководители отмечают существенные объемы организационной помощи, поступавшей от Партнерства.

Я занималась общественной деятельностью до того, как создала фонды, и я там чувствовала полное одиночество. Никакого не было сообщества, чтобы можно было поехать, обменяться, научиться чему-то — полностью покинута была. А в Партнерстве чувствуешь, что не одна (Р.3).

Оценивается положительный, стабильный имидж Партнерства в информационном пространстве на федеральном уровне. Косвенным образом он облегчает получение финансирования от доноров, поскольку свидетельствует о надежности, качестве и профессионализме работы отдельного фонда.

То, что мы является членом Партнерства, для многих наших партнеров является значимым при выборе нас в качестве института, в котором можно разместить свои финансовые средства (Р.8).

Также положительно оценивается наличие общего информационного поля, возможность контактов, проведение ежегодных конференций Партнерства и, в ряде случаев, обучающие стажировки.

Выгодно то, что мы получаем возможность контакта с родственными организациями и обмена лучшими практиками, что весьма актуально. Второй момент — это то, что Партнерство проводит для своих членов ряд обучающих мероприятий, и эти мероприятия достаточно любопытны. Самое главное, что являясь членами Партнерства, мы чувствуем, что происходит во всей стране, т.е. мы понимаем общую картину, которую никакие другие источники пока не дают (Р.4).

Важно то, что на региональном уровне всегда есть связь с центром, для того чтобы не повторить чужих ошибок, плюс обмен опытом. Партнерство позволяет постоянно мониторить штаты. Это очень значимо. Мы не ожидали финансовой поддержки от Партнерства, потому что оно создано не для этого. Мы ожидали помощи, обмена опытом, мы ее получили. Мы ожидали [возможности] держать руку на пульсе, мы это получаем. Мы понимаем, что это один из форматов привлечения новых партнеров, мы это получаем. Мы гордимся, что мы в Партнерстве (Р.8).

Представители данной группы фондов отмечают, что в настоящий момент Партнерство находится в промежуточной стадии развития. Первичные задачи уже были реализованы, однако новые не были осмыслены и четко сформулированы. Во многом это привело к работе в 2009 г. над новой стратегией Партнерства.

Партнерство сегодня выполняет больше поддерживающую, но не развивающую функцию. Нужен какой-то качественный скачок в развитии (Р.4).

Представители фондов из второй группы в большей или меньшей степени выражают неудовлетворенность своим участием в Партнерстве и сомневаются в его дальнейшей целесообразности. Всего заявили о своей неудовлетворенности в той или иной мере 6 ФМС.

Честно говоря, я рассуждала, зачем мне вообще тогда нужно было вступать? Для того чтобы платить взносы? В принципе, у меня нет таких лишних денег, поскольку я никакого не видела результата, хотя мы только начинаем работать с Партнерством. Но надеюсь, что он будет (Р.2).

С одной стороны, причиной такого положения является эмоциональный и личностный фактор, с другой — недостаточная степень реализации Партнерством своих программных задач. Важно уточнить, что приведенные оценки основаны на самооощущениях исполнительных директоров фондов. Более того, успешность отдельных фондов и накопленные ими возможности приводят к повышению уровня требований и ожидаемых результатов от Партнерства ФМС.

Среди основных факторов, вызывающих неудовлетворенность членством в Партнерстве, можно выделить следующие (по мере снижения значимости для опрошенных).

1. Недостаточная частота стажировок и образовательных поездок, встреч для членов Партнерства, рабочих взаимодействий и сотрудничества. Данный аспект тесно перекликается с организацией обучения персонала в фондах, уровень которого также оценивается недостаточно высоко. За время членства в Партнерстве часть фондов имела возможность пройти стажировку

всего несколько раз. Проведение ежегодных конференций за счет Партнерства не рассматривалось как достаточное.

У нас очень мало возможностей быть очень активными членами Партнерства. Мое мнение, что надо больше работать именно в Партнерстве, потому что в одиночку очень тяжело. Мы понимаем, что хорошо бы было еще больше работать с Партнерством. Но возможностей пока таких больших нет. Надеюсь, они будут (Р.8).

Постоянный информационный обмен, он есть через пресс-службу, конечно, но... стажировки, в принципе, мы еще ни разу не принимали участие, Иван вот только у нас ездил на конференцию Форума доноров (Р.13).

2. Недостаточная прозрачность деятельности. Члены Партнерства выражают озабоченность прозрачностью процедур внутренних конкурсов, отборов на стажировки и т.д. По заявлениям респондентов, конкурсы объявляются не во всех случаях. Опрошенные также затруднились определить наличие четких процедур и критериев отбора победителей.

3. Несвоевременность информационного оповещения. Отмечается, что распространение отчетов о проведенных семинарах или стажировках не всегда производится в оперативном режиме и (или) в полном объеме.

4. Отсутствие налаженного механизма перевыборов председателя Партнерства. По Уставу Партнерства, должность является избираемой и предполагает смену руководителей. Однако достаточно длительное время смены председателя не было. Несколько представителей фондов выразили недовольство этой ситуацией и необоснованным ранжированием фондов внутри Партнерства.

Я считаю, что просто устройство организации неправильно, в ней заложен конфликт. У нас в уставе не прописано, сколько раз подряд можно избираться на председателя. Должны быть понятны правила игры, сколько человек может находиться в этой позиции, могут ли другие лидеры? (Р.13)

Что не получила? Партнерство подразумевает равнозначные взаимоотношения. Этого в Партнерстве фондов нет. Потому что есть часть фондов, которая была давно, часть фондов, которая, условно, около чего-то, около кого-то. А есть другие фонды, которые всегда воспринимаются успешней (Р.6).

Другим словами, фонды отмечают несоответствие практики общей идее Партнерства по распространению культуры взаимодействий и созданию функционирующего сообщества равноправных партнеров.

Провозглашая, что мы несем новую культуру взаимодействия в своих городах, между организациями и т.д., руководство Партнерства не всегда следует этой культуре (Р.11).

Одним из следствий обозначенных процессов является ориентация на образование альтернативной ассоциации среди фондов Тюмени, Перми, Чайковского и Первоуральска. Ее деятельность позиционируется именно как компенсаторный инструмент, удовлетворяющий потребности, нереализованные за время членства в Партнерстве ФМС.

Сейчас ситуация с обучением и стажировками такова, что реальной возможности нашим сотрудникам общаться мы практически не предоставляем. У нас родился проект «Уральского альянса», объединить 4 фонда. Он не альтернативный, а именно закрывает эту брешь — необходимость взаимодействия наших сотрудников, с тем, чтобы у них была возможность не просто быть знакомыми, а сотрудничать, учиться друг у друга (Р.11).

Если говорить обо всех членах Партнерства, то в целом считается, что Партнерство должно продолжить выполнение поставленных при его создании задач. Приоритет отдается обучающей, информационной задачам и действиям по законодательному лобби для фасилитации деятельности фондов, формирования благоприятной институциональной среды.

Мне хотелось получать именно какую-то помощь, поддержку, обсуждение, обмен с коллегами. Мне кажется, что то, как Партнерство будет помогать новому директору, очень скажется на работе фонда (Р.13).

Мы занимаемся еще распространением моделей местных сообществ. В каких-то городах рассказывал, вел тренинги по созданию таких фондов. То есть продвижение моделей. В центрах наших

соседей нет фондов. Вся центральная часть России — Липецк, Тамбов, Воронеж — пусто. Вокруг Москвы — пустота. Туда надо двигаться (Р.5).

Мы ожидаем информацию. Если будут какие-то проекты, в которых мы сможем участвовать, мы будем «за». И, конечно, для всех ФМС это объединяющая структура (Р.1).

Обучение, стажировки, чтобы совершенствовать свою работу. И главное — консультирование (Р.3).

Большинство опрошенных руководителей ФМС в действительности ориентированы на членство в Партнерстве как в сильнейшей институциональной организации. Создание альтернативных альянсов требует значительного количества человеческих, организационных, административных и экономических ресурсов, что в текущем периоде кризиса может быть проблематичным. Руководители Фондов «растят в себе надежду» на положительные изменения в работе Партнерства и, следовательно, на равенство доступа ко всем ресурсам объединения и участие в реализации задач Партнерства. Последнее и являлось основным фактором неудовлетворенности. Другими словами, фонды готовы на продолжение сотрудничества и членства в Партнерстве, однако ожидают ответных шагов со стороны сообщества.

§ 20

Каналы коммуникаций ФМС

Вопрос о характере коммуникаций с внешней средой обладает достаточной значимостью при комплексном анализе деятельности ФМС. Полноценное взаимодействие с ключевыми для компании группами является необходимым условием адекватного и оперативного реагирования на запросы и изменения в целевых группах и внешнем контексте в целом. В свою очередь это напрямую связано с общей эффективностью краткосрочной и долгосрочной деятельности организации.

В теории коммуникаций особое внимание уделяется наличию обратной связи в процессе взаимодействия. Отклик получателя сообщения является условием совершения коммуникации как двустороннего процесса и отличает ее от однонаправленного распространения информации. В последнем случае наблюдается рост альтернативных издержек, поскольку отправитель сообщений не получает дополнительного прироста информации и синергии, возможных при наличии обратной связи. Таким образом, двусторонний процесс рассматривается в теории коммуникаций как необходимое условие эффективности информационной деятельности объекта.

По результатам исследования можно говорить о *различном характере коммуникаций ФМС в зависимости от целевой группы*. При этом общий уровень информированности общественности о фонде, как уже обсуждалось, — достаточно низкий, особенно среди жителей муниципального образования. Органы власти и бизнес являются ключевыми группами для фондов, их информирование со стороны фондов более эффективно. Привлекается широкий набор средств и каналов распространения информации, однако наиболее эффективным считаются личные встречи и презентации. Коммуникации с жителями территории обычно осуществляются по остаточному принципу и не достигают искомого результата. При этом в информационном пространстве ФМС придерживаются скорее традиционных каналов, только часть фондов действительно активно представлена в пространстве Интернета. Коммуникативный процесс фондов с целевой аудиторией можно представить по отдельным ее составляющим.

Отправитель. В настоящий момент ФМС являются основными инициаторами взаимодействия с целевой аудиторией — органами власти, бизнесом, НКО и жителями муниципального образования. Роль печатных СМИ менее заметна, поскольку они выступают скорее каналами распространения информации, инициированной ФМС, чем самостоятельными отправителями.

Мы пишем новости в АСИ, в Партнерство посылаем — о том, какие у нас мероприятия проходят. Затем отражается это все в городских СМИ — в газетах и на телевидении в основном, реже на радио (Р.3).

Мы идем в АСИ — Агентство социальной информации, как в местное, так и в российское (Р.12).

Голосовые СМИ, в основном местные радиостанции, сравнительно часто являются инициаторами коммуникаций с представителями фондов, и это могут быть как информационные радиостанции (например, «Маяк»), так и более массовые музыкальные (например, «Радио Шансон»). Последние приглашают руководителей фондов для организации конкурсов социально благотворительной направленности, для освещения некоего события. Данные инициативы играют положительную роль в формировании имиджа фондов среди широкой общественности, жителей муниципального образования или области.

У нас такой популярный канал «Шансон», регулярно наши новости передает. Выглядит это таким образом: нам звонит девочка и говорит, у вас есть одна минута, расскажите мне. И прямо живым голосом в эфир выпускают (Р.11).

Вклад электронных СМИ в информирование общественности о деятельности ФМС ощущается слабо. Чаще всего интернет-источники ограничиваются сообщением о прошедших событиях или акциях, преимущественно в формате кратких новостей. При этом называется сам фонд, мероприятие, в ряде случаев указывается директор фонда.

В целом о ФМС как отправителе информации можно сказать следующее.

- ФМС обладают небольшим весом в информационном пространстве.
- Деятельность ФМС чаще всего не является достаточно привлекательным информационным поводом для СМИ.

СМИ насколько привыкли к тому, что за такую социальную позитивную информацию платить надо, это [по их мнению] неинтересно, поскольку про хорошее. Хотя, в принципе, откуда они это взяли? (Р.13).

Иногда наши программы не замечают СМИ. Они говорят: нам только «жареное» и только то, что впервые. А если ты ведешь постоянно эту программу, они не будут об этом говорить, потому что это из года в год у тебя делается (Р.14).

- ФМС в недостаточной мере осваивают электронные СМИ, сохраняя, таким образом, высокие издержки на публикации и затрудняя собственную коммуникацию с группами целевой аудитории.

Сообщения. Сообщения обычно носят фактологический характер, посвящены различным аспектам деятельности фондов, планирующимся и прошедшим событиям. В ряде случаев сообщения представляют аналитический материал, обзор результатов исследований и т.д. Потенциально все сообщения могут рассматриваться как имиджевые, направленные на формирование узнаваемого и эмоционально окрашенного образа фонда. Однако наиболее полно этой задаче отвечает отдельная группа — интервью с руководителями фондов, истории создания фонда, яркие примеры поддержанных социальных проектов, праздников.

Каналы. Фонды декларируют использование широкого спектра каналов для информирования каждой группы целевой аудитории (см. рис. V.3). Практически все доступные способы в той или иной мере используются для распространения информации среди целевых групп. Фонды стараются подходить к информированию целевых групп более точно, выделяя наиболее адекватные и успешные пути. Однако чаще всего используются практически все возможные каналы. Наиболее популярными являются личные презентации, выступления на конференциях, телевидении, информационные материалы и брошюры, передачи и публикации в местных СМИ, а также рассылка по электронной почте. Несмотря на использование различных каналов распространения информации, наиболее эффективным считаются личные презентации, о чем заявили 15 опрошенных руководителей фондов (см. рис. V.4). Далее частота использования каналов распределилась так: местные газеты (8 опрошенных), выступления на конференциях, теле- и радиопередачах (7 опрошенных), собственный интернет-сайт ФМС (7 опрошенных).

Представляется полезным обратить внимание на наиболее заметные каналы распространения информации. Среди них можно выделить следующие.

Электронная рассылка. Рассылка традиционно считается «обязательным» способом коммуникации как с внутренней (сотрудники), так и с внешней целевой аудиторией. Большая часть опрошенных декларирует организацию регулярных рассылок для органов власти, представителей бизнеса или для сотрудников и членов надзорных и контролирующих органов. При этом сами фонды не всегда уверены в эффективности и полезности данного канала, поскольку на эмоциональном уровне рассылка часто воспринимается как спам или не обязательная к прочтению информация. Значительно большее доверие имеет напечатанная информация или переданная лично. В определенной степени это связано с некоей традиционностью ключевых групп адресатов.

Печатные СМИ. Печатные издания распространяются среди ключевых доноров, как реальных, так и потенциальных, в число которых входят: органы власти, коммерческие структуры, международные фонды и грантодающие организации, научное и преподавательское сообщества. Данные группы позиционируются как лидеры мнений в своих социально-профессиональных сферах. Фонды ориентируются на них как на проводников информации, способных формировать и распространять имидж фонда и социально ориентированной деятельности в целом.

Муниципальные СМИ являются наиболее освоенным каналом по сравнению с региональными или федеральными. Публикации в них приемлемы по стоимости, часть фондов обладает



Рис. V.3. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие информационные каналы используются для распространения информации среди НКО, органов власти и доноров Вашим Фондом» (выборочно, число респондентов, допускался выбор всех подходящих вариантов ответа)



Рис. V.4. Распределение ответов респондентов на вопрос:

«Какие каналы наиболее эффективны для привлечения организаций-доноров, пожертвований частных лиц и т.д.?» (выборочно, число респондентов, допускался выбор всех подходящих вариантов ответа)

достаточными материальными и социальными ресурсами для использования данного канала. «Да, мы публикуем материалы в муниципальных газетах, но, Вы понимаете, это достаточно часто нами же и финансируется» — таково обобщенное высказывание руководителей ФМС.

Опрошенные, особенно в небольших городах, признают, что местные печатные СМИ, городские и районные газеты, узконаправленные издательства, являются одним из наиболее эффективных каналов информирования для групп власти и бизнеса. Можно выделить несколько причин подобной значимости.

- Высокий уровень доверия и заинтересованности в информации, публикуемой «своими», территориально близкими изданиями, освещающими локальные проблемы.

Газета центральная малоэффективна — пришел один журнал на весь город или 10 журналов, или 10 газет пришло. Если ты это не иницилируешь, не перепечатаешь в местной, то что про наш фонд написали в центральной прессе, никто и не заметит. Также если ты получишь орден в Москве, никто не заметит, пока ты об этом на местном уровне не сообщил (P.14).

- Целевое распространение — ключевые группы доноров и группы заинтересованных лиц часто являются подписчиками местных изданий или последние находятся в свободном доступе.

В мэрии всегда лежит достаточное количество свежих номеров муниципальной газеты — все просто берут перед работой. Это газетка, у нее тираж 2,5 тысячи, но зато ее читают именно чиновники и крупный бизнес (P.5).

- Возможности влияния на условия размещения. Являясь включенными в разнообразные социальные сети, руководители фондов имеют потенциал влияния на редакции с целью размещения собственной информации.

В ряде случаев возможно сотрудничество с региональными или федеральными СМИ для размещения имиджевых материалов о фонде. Чаще всего это интервью с руководителями фондов, истории успеха. Стоит учитывать, что формат печатных СМИ, особенно журналов или специализированных изданий, не в полной мере рассчитан на массовую аудиторию жителей террито-

рии. Для последних наиболее эффективным каналом является телевидение, передачи с участием представителей фонда или про деятельность ФМС.

В газетах мы размещаем чаще всего информацию для публичности, представителей бизнеса и власти. Население, к сожалению, сейчас практически не читает газеты. Если ты хочешь выйти на население, иди на телевидение (Р.13).

Телевизионные федеральные СМИ практически не используются ФМС по причине высокой стоимости размещения и незначительного масштаба информационных поводов. Потенциально использование канала возможно на муниципальном и региональном уровнях при наличии значимого социального капитала, что, однако, не гарантирует условия безвозмездного размещения.

У нас на самом деле только официальное объявление конкурса и материалы по результатам конкретных дел могут использоваться как информационный рекламный повод. Круглый стол прошел вчера — сегодня или завтра во всех СМИ будут ролики — на телевидении, во всех местных газетах выйдет. Фонд и администрация появляются вместе, основные действующие лица будут на фотографиях. И вот мы сделали ролик 4-минутный, его будут в течение этого года периодически по праздникам гонять на экранах больших улиц (Р.14).

Радио. Участие в передачах муниципальных или региональных радиостанций оценивается как дополнительный канал, имеющий скорее имиджевую нагрузку, способствующий повышению общей узнаваемости фонда. При этом в силу незначительного объема эфирного времени и частоты его предоставления, данный канал рассматривается как второстепенный. Более того, результаты всероссийского репрезентативного опроса населения, полученные Центром исследований гражданского общества и некоммерческого сектора Государственного университета — Высшей школы экономики, подтверждают, что передачи местного радио не являются значимым каналом получения информации о местных делах, о жизни города, а также страны в целом. Только 21% населения получает информацию в основном из радиопередач и новостей. При этом из передач местного и центрального телевидения — 64 и 60% соответственно, из местных газет — 53%.

Электронные СМИ. Потенциал данного канала коммуникации существенно зависит от региона и города, в которых действует фонд, от уровня распространенности Интернета в данной области. Однако в настоящее время можно говорить о нескольких тенденциях, повышающих значимость электронных СМИ. Среди них — расширение присутствия Интернета в городах, рост пользовательской аудитории, в том числе рост ежемесячных и еженедельных посещений (на основании данных ФОМ).

В ряде случаев отмечается публикация информационных материалов, аналитических статей или интервью с руководителями фондов. Материалы размещаются как на специализированных интернет-площадках, посвященных, например, благотворительности, так и в электронных СМИ общей информационной направленности. Однако данная активность носит фрагментарный характер и отличается нестабильностью. Во многом это является следствием слабой релевантности электронных источников информации как для самих фондов, так и для групп целевой аудитории.

Сейчас очень слабо мы [представлены] в интернет-пространстве, да и осведомленность о нас невысокая. Начинаем что-то делать. Есть информация о Фонде в социальных сетях типа Одноклассники, В-контакте, Мой мир. Сейчас будем создавать сайт (Р.1).

Таким образом, несмотря на растущий потенциал каналов электронных СМИ, их освоение фондами имеет ряд инфраструктурных и социально-культурных барьеров. Фонды не уделяют достаточного внимания данной сфере коммуникаций, что имеет следствием, во-первых, снижение возможностей фонда для контакта и привлечения местных жителей. Во-вторых, не полную реализацию потенциала Интернета для конструирования собственного имиджа и бренда среди местного сообщества, что в долгосрочной перспективе влияет на способности аккумулировать ресурсы сообщества.

Личные и институциональные встречи — конференции, церемонии награждения, собрания, обеды и т.п. В большинстве случаев руководители ФМС включены или имеют доступ в сообще-

ства органов власти и бизнес-структур муниципального образования или региона. Данный социальный капитал фонды стараются максимально активизировать и использовать при продвижении своей деятельности. Так, наиболее результативным инструментом считаются личные встречи и презентации, а также присутствие на формальных мероприятиях с участием ключевых доноров. Стоит учитывать, что руководители фондов в большинстве случаев являются харизматическими личностями, обладают качествами лидера, что служит дополнительным преимуществом в переговорах по сравнению с «обезличенными» информационными материалами в прессе. Можно привести одно из высказываний руководителей ФМС обобщающего характера:

Эффективнее всего, когда ты сам приходишь, рассказываешь о фонде, о том, что уже сделано, всегда можешь яркий пример привести. Или встречаешься на конференциях, фонд организует благотворительные балы для, например, мэра или можно выступать на собраниях. В этих случаях существенно выше понимание и доверие к деятельности фонда. Видя положительные примеры с обозначением конкретных доноров, срабатывает «инстинкт» присоединиться, не отставать от других (Р.10).

§ 21

Коммуникации ФМС с целевой аудиторией

В информационном пространстве фонды представлены на среднем уровне, практически нигде нельзя говорить о высокой осведомленности населения о деятельности ФМС, но степень информированности варьируется среди групп целевой аудитории.

Фонды местных сообществ выделяют несколько групп аудитории, которые являются для них приоритетными. В текущий момент — это органы власти, бизнес-структуры и жители муниципального образования. Первые две группы целевой аудитории являются приоритетными донорами для фондов, поэтому фонды поддерживают коммуникацию с ними на должном уровне. Последняя группа — население — стала рассматриваться фондами как существенная альтернатива в поисках доноров во время кризиса. Данное распределение во многом обусловлено традиционностью и устойчивостью сложившихся механизмов поиска финансирования. Более того, данные группы в местных сообществах находятся на глазах, обладают персонифицированной известностью, что значительно облегчает процедуры их привлечения к делам фонда и в свою очередь сотрудничество их представителей с фондами работает на распространение известности фондов.

Пока мы стараемся формировать бренд. Его знают в городе, но узкая часть людей, которые взаимодействуют с Фондом (Р.1).

Как следствие, отмечается достаточно высокий уровень осведомленности о существовании ФМС среди представителей различных структурных подразделений органов власти, например, департамента социального развития, молодежного развития и т.п., а также среди предпринимателей разного профиля. Представители целевых групп узнают о деятельности фондов в основном за счет распространения информации по социальным сетям, через профессиональные сообщества, через информационные материалы и СМИ, а также посредством личных встреч с руководителями ФМС.

У нас идет рассылка по всем организациям, по предприятиям, размещаем информацию также на сайте администрации. Естественно, те же депутаты включены и смотрят эту рассылку. В принципе жители города, которые заходят на сайт администрации, могут увидеть все новости, что происходит в Фонде (Р.15).

Стоит отметить отсутствие однозначной прямой зависимости между уровнем осведомленности о ФМС и уровнем реального знания и понимания механизмов и целей деятельности фондов. Представители целевой аудитории, по оценкам опрошенных руководителей ФМС, имеют преимущественно поверхностные знания, ограничивающиеся фактом существования фонда, несколькими проводимыми мероприятиями, но не более того. Это особенно справедливо для потенциальных доноров, с которыми не было налажено тесного сотрудничества.

Нет, новых доноров как, в общем, и старых еще образовывать надо. Еще недостаточно такое четкое понимание, что есть ФМС (Р.3).

Жители муниципального образования также рассматриваются как целевая группа, однако данные заявления со стороны фондов носят скорее декларативный характер, в большинстве случаев не имеют значимых практических следствий, информирование жителей территории происходит по остаточному принципу. Как отметили опрошенные, жители достаточно слабо осведомлены о деятельности ФМС, что особенно справедливо для крупных городов или при региональном масштабе деятельности фонда. Эти оценки уровня осведомленности подтверждаются ответами представителей органов власти. Так, более половины опрошенных чиновников уверены, что жители лишь частично осведомлены о деятельности фондов (12 респондентов). Уверенность в высоком уровне информированности выразили только 2 респондента, столько же посчитали уровень осведомленности населения очень низким.

Общественность осведомлена достаточно, т.е. статьи появляются периодически, но судя по тому, что говорит теория рекламы, общественность знает, что фонд существует, но насколько он полезен, понятия не имеет (Р.4).

Если сказать в целом о жителях, то, наверное, у нас в принципе о некоммерческих организациях жители еще недостаточно осведомлены. Если говорить о какой-то активной части граждан в той же Самарской губернии, то у фондов очень разнонаправленная деятельность. У них есть очень большая программа для молодежи, они работают со студентами — программа «Молодежный банк». И эта часть, конечно, знает о деятельности фонда. Фонд Самарской губернии является организатором Университета пожилых. Это вообще уникальное явление, я больше ни одной общественной организации не знаю, которая бы реализовывала такую программу. Это очень интересно, очень неформально, и на самом деле эта услуга оказалась очень востребованной среди пожилых людей. Там очередь стоит на то, чтобы учиться. То есть люди пожилого возраста, уходя на пенсию, хотят себя реализовывать, и Фонд в этом им помогает. Плюс проводятся различные акции, которые не носят общегородского масштаба. Конечно, это невозможно для не-большой организации пока (Ч.39).

Сегодня недостаточная и слабая осведомленность как, собственно говоря, муниципальных и государственных служащих, так и в целом жителей, людей и руководителей разного уровня. То есть непонимание, незнание о специфике фондов местных сообществ еще есть (Ч.31).

Одной из причин, помимо незначительного вклада частных пожертвований в бюджет фондов по сравнению с поступлениями от коммерческих доноров, является дисперсность и «множественность» жителей как объекта коммуникации. ФМС не разработали эффективных инструментов информирования населения о своей деятельности, предпочитая точечную работу с ключевыми донорами. Тем не менее фонды используют для привлечения населения к донорству некоторые инициативы, среди которых конкурсы, проекты, общественные мероприятия и т.д. Однако этого явно недостаточно.

Для нас проводилось исследование — уличный опрос, по которому наша узнаваемость составила, я сейчас точно не помню, но что-то около 10–15%. Нам надо для узнаваемости еще поработать (Р.13).

По нашим исследованиям большинство жителей с уверенностью отвечают, что они знают, что такое Рождественская елка, что такое подарок Деда Мороза. То есть те акции, которые фонд проводит уже несколько лет. Они понятны и известны людям. Но при этом — практически никто не может назвать конкретно название фонда, не знают (Р.11).

По всей видимости, в существующей в данный момент модели информирования целевых групп имплицитно не предусмотрено расширение узнаваемости фондов местных сообществ, развитие их бренда, который способствовал бы росту доверия среди жителей территории и их привлечению к деятельности фонда. Общественность воспринимает ФМС как нечто аморфное. На то, что бренд фонда однозначно сформирован в местном сообществе, указали только 9 респондентов (см. рис. V.5). 12 руководителей из 28 обследованных фондов отметили несформированность бренда своих фондов, невысокий уровень узнаваемости и отсутствие устойчивого эмоционального ассоциативного ряда среди целевой аудитории. Важно отметить, что это признали и представители достаточно крупных и активных фондов.

Если говорить о жителях, то сформированность бренда для них минимальна. Я думаю, что бренд значим только для тех, кто был связан с фондами. Таких мало, крайне мало. Журналисты, органы власти, бизнес и НКО. Да и то, журналисты постоянно переспрашивают, не понимают (Р.8).

Наряду с узнаваемостью ФМС важным аспектом коммуникации является наличие обратной связи со стороны различных групп целевой аудитории. Обратная связь может осуществляться несколькими способами, что зависит от группы целевой аудитории. Можно выделить несколько наиболее часто используемых каналов обратной связи (по мере интенсивности и эффективности использования).

Личные сообщения от непосредственных получателей услуг ФМС, доноров и заинтересованных групп. Сообщения поступают в процессе личных коммуникаций с исполнительным директором или сотрудниками фонда.

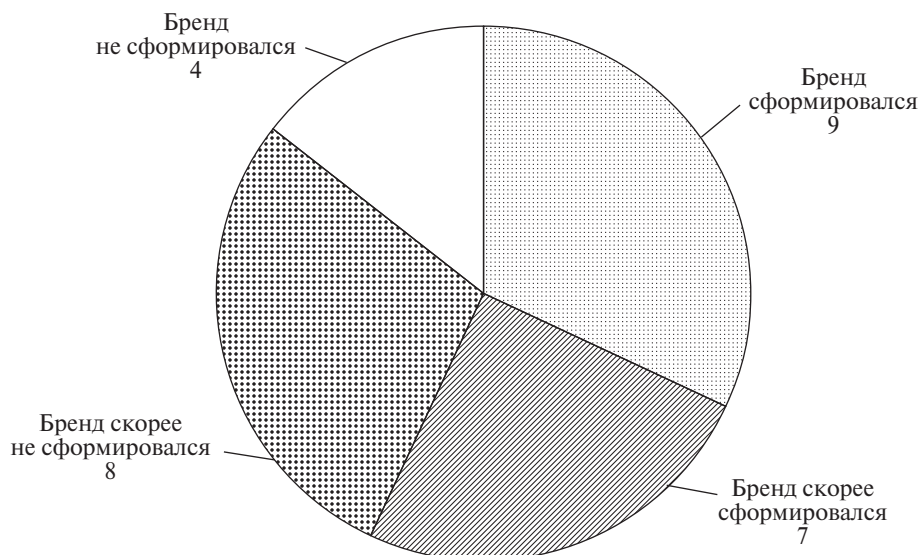


Рис. V.5. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Можно ли в настоящий момент говорить о сформированности некоего узнаваемого образа, бренда Вашего Фонда на территории деятельности Фонда?» (число респондентов)

Когда мы проводим семинары, будь то по социальному проектированию или по бизнес-проектированию, естественно, идет обратная связь. Это первое. Второе — когда мы проводим мероприятия, я через работников и через других людей, через знакомых, через людей бизнеса пытаюсь узнать, как прошло мероприятие. Естественно, я сам встречаюсь, спрашиваю. И некоторые мне абсолютно правильно говорят: вот это хорошо, это не очень хорошо, это вообще плохо у тебя получилось. Это, естественно, для меня очень важно. Думаю, что от этой оценки зависит, будешь работать в будущем или не будешь. Также мы делаем опросы иногда. У меня члены Молодежного банка делали опросы на узнаваемость Молодежного банка, насколько население его знает (P.12).

Письменные отчетные документы предоставляют грантополучатели на основании проведенных проектов. Сюда же включаются результаты оценок и мониторинга проводимых проектов.

Новые заявки поступают от доноров и грантополучателей как реакция на изменения в окружающей среде и деятельности фонда.

У нас есть практика — анализировать письма жителей, которые приходят в общественную приемную мэра. Там граждане рассказывают о своих самых актуальных проблемах, что для нас — большая помощь в работе (P.1).

Исследования проводятся ФМС как самостоятельно, так и с привлечением внешних исполнителей. Часто это могут быть студенты, волонтеры или научные работники, социологи. Исследования заключаются в сборе вторичной открытой информации и, в ряде случаев, в проведении анкетирования.

Руководители ФМС в ходе исследования выразили свою заинтересованность в получении обратной связи для корректировки текущей деятельности и для лучшего понимания потребностей целевой аудитории. По всей видимости, однако, ситуация здесь аналогична той, которая сложилась относительно реального использования результатов проверки деятельности фондов (см. § 5 наст. изд.). Другими словами, только некоторая часть фондов ориентирована на реализацию потенциала, заложенного в полноценно функционирующей двусторонней коммуникации. Получаемые при обратной связи данные не всегда используются в текущей деятельности фондов. Часто они используются номинально, или там, где это касается организационных процедур. Ниже приведены несколько замечаний руководителей фондов, высказанных во время конференции Партнерства ФМС по разработке стратегии в мае 2009 г.

После проекта заполняется форма на удовлетворенность и оценку. Иногда результаты полезны — мы поменяли несколько правил в процедурах подачи документов на конкурс (P.3).

На самом деле, редко когда мы используем все эти результаты обратной связи. Мы же сами включены в сообщество, сами видим, куда двигаться и какие проблемы решать. Да и доноры свои приоритеты ставят (Р.12).

Многие проблемы настолько везде одинаковы, куда ты ни приедешь, эти проблемы там. Мы прекрасно их знаем, что если ты едешь в этот город и здесь тоже есть эти проблемы, просто на одних территориях в силу каких-то экономических, социальных тенденций, ситуаций преобладают одни проблемы, на других — другие. А проводить для этого какие-то глубокие исследования я считаю не нужным (Р.13).

Таким образом, фонды совершенствуют организационный и бюрократический аппараты организации. При этом остается нереализованным потенциал обратной связи, получение актуальной информации о проблемах и путях решения на локальном уровне непосредственно от самих жителей. Последние, с очевидностью, больше осведомлены о местах напряженности, чем структуры более высоких социальных уровней. Однако присутствие и привычность ФМС в повседневной жизни граждан нельзя назвать значительными, сотрудничество с фондом и, шире, частная благотворительность не является повседневной практикой, что свидетельствует о недостаточном использовании фондами потенциала благотворительности и низовой самоорганизации для фасилитации решения проблем локального общества. Латентным следствием низкой осведомленности и вовлеченности жителей в практики благотворительности являются угрозы для долгосрочной экономической стабильности фондов, достигаемой за счет частных пожертвований.

Стратегические направления развития ФМС (вместо заключения)

Детальный анализ работы фондов местных сообществ за весь недолгий (с исторической точки зрения, напомним, что первый ФМС создан в 1998 г.) период существования в России, проведенный по данным эмпирического обследования их большинства, позволяет подвести некоторые итоги о состоянии этой формы активности становящегося российского гражданского общества. Во-первых, в условиях экономического кризиса, совпавшего по времени с проведением обследования, ФМС показали свою жизнестойкость — они не сворачивают свою деятельность. Во-вторых, количество ФМС постепенно растет, инициативные граждане, включенные в проблемы своего территориального сообщества, находят в них применение своим силам и стремлениям наладить жизнь у себя дома. (Хотя в абсолютном выражении их еще слишком мало.) И в-третьих, что представляется совсем немаловажным при центростремительном устройстве экономики, политики и культуры нашей страны, подавляющее большинство ФМС расположены в самых разных и удаленных от столиц местах.

Ближайшие перспективы ФМС связаны в понимании их руководителей, конечно, с минимизацией последствий кризиса. В качестве мер преодоления предполагаются поиск и развитие новых источников финансирования, укрепление взаимодействий с властью, изменение механизмов деятельности фонда, интенсификация взаимодействий с другими фондами, построение общего пространства для коммуникаций, обмен опытом и повышение профессионального уровня.

Для фонда очень важно соотнести интересы всех сторон, и органов власти, и доноров, у которых есть свои интересы. Тем более в условиях кризиса интересы населения. Это, конечно, очень сложно, чтобы не отдать кому-то из всех предпочтения. Нельзя отдать предпочтения интересам какого-то одного из доноров. ФМС — это возможность усреднить интересы всех, защитить интересы населения от государства... и бизнес у нас тоже надо защищать. То есть фонд в условиях кризиса как раз выступает таким катализатором состояния общества (Р.6).

Более долгосрочные задачи развития ФМС связаны с преодолением слабых сторон движения в целом. И здесь можно выделить следующие генеральные направления.

Формирование положительного имиджа ФМС среди групп целевой аудитории: органов власти, бизнес-структур и населения локальной территории, что позволит привлечь доноров и волонтеров в долгосрочной перспективе, укрепит стабильность фондов и увеличит возможности благотворительной деятельности.

Развитие финансирования связано с дальнейшей диверсификацией доноров, что также является одним из факторов долгосрочной материальной стабильности фондов. Это в первую очередь предполагает увеличение поступлений от частных пожертвований (в денежной форме прежде всего). Кроме того, для ФМС доступнее и продуктивнее работать с малым и средним бизнесом, действующим на территории муниципального образования. Территориально укорененные доноры больше вовлечены в конкретные местные проблемы и, следовательно, потенциально в большей степени готовы к благотворительным пожертвованиям, чем крупные региональные или федеральные благотворители. Устоявшаяся форма получения финансовых средств в виде государственных/муниципальных программ и заказов не теряет для ФМС своей привлекательности, поскольку позволяет планировать свои действия, поддерживать связь сразу и с населением, и с органами местной власти.

Формирование и инвестирование неприкосновенного капитала, в том числе в виде недвижимости — это вклад в долгосрочную стабильность фонда и обеспечение его финансовой независимости. Недвижимость, если она находится в собственности фонда, может приносить прибыль от аренды помещений и тем самым увеличивать неприкосновенный капитал и расширять возмож-

ности фондов разрабатывать собственные благотворительные проекты. Полезно обучение финансовому менеджменту сотрудников фондов для возможности самостоятельного безопасного и выгодного размещения неприкосновенного капитала.

Неприкосновенный капитал — это принципиальная позиция, это то, что есть собственный источник, ресурс для развития, для деятельности, и он должен быть сформирован. Иначе нам так всегда придется не развиваться, а искать деньги на то, чтобы прожить. Более того, люди должны понимать, что фонд создан не на один день и не на два. И вот эти длинные деньги, неприкосновенные, это гарант того, что фонд будет работать и после того, как мы уйдем, и после того, как сменится жизнь, не важно, что сменится. Это гарантия, и то доверие, которое должно быть (Р.8).

Социальный маркетинг — возможность получения дополнительного финансирования от реализации товаров и услуг. Среди услуг могут быть как традиционные (консультирование, управление корпоративными благотворительными программами), так и инновационные практики при тесном сотрудничестве с бизнесом, когда бизнес извлекает экономическую выгоду от благотворительности, а также новые услуги для органов власти.

Интенсификация взаимодействия с другими фондами, построение общего пространства для коммуникаций, обмена опытом и повышения профессионального уровня. **Совершенствование деятельности Партнерства ФМС** связано с дальнейшим развитием функций сетевой организации, поддержкой и обучением фондов — членов Партнерства. Кроме того, Партнерству необходимо развивать культуру благотворительности среди населения и лоббирование интересов фондов на государственном уровне.

Для развития движения ФМС в нашей стране создана важная предпосылка на институциональном уровне. Так, распоряжением Правительства Российской Федерации от 30.07.2009 № 1054-р была одобрена Концепция содействия развитию благотворительной деятельности и добровольчества, в которой отмечается целесообразность создания фондов местных сообществ для содействия развитию благотворительной деятельности на местном и региональном уровнях.

Список источников эмпирической информации

| п/п | Город, регион | Название организации | ФИО респондента | Код источника исследования |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|
| <i>Руководители фондов местных сообществ, члены Партнерства ФМС</i> | | | | |
| 1. | Ангарск, Иркутская область | Центр развития местного самоуправления, Ангарск | Шадрин Игорь Анатольевич | P.1 |
| 2. | Астрахань | Астраханский некоммерческий благотворительный фонд местного сообщества | Шатеева Татьяна Викторовна | P.2 |
| 3. | Новокузнецк, Кемеровская область | Благотворительный фонд местного сообщества «Новокузнецк» | Лызлова Галина Анатольевна | P.3 |
| 4. | Обнинск, Калужская область | Некоммерческий фонд «Общественный фонд Обнинска» | Синицын Михаил Данилович | P.4 |
| 5. | Пенза | Пензенский региональный общественный благотворительный фонд «Гражданский союз» | Шарипков Олег Викторович | P.5 |
| 6. | Пермь | Фонд поддержки социальных инициатив «Содействие» | Самарина Нина Николаевна | P.6 |
| 7. | Рубцовск, Алтайский край | Городской благотворительный фонд «Развитие» | Буканович Татьяна Владимировна | P.7 |
| 8. | Самара | Региональный благотворительный фонд «Самарская губерния» | Сапожников Андрей Владимирович | P.8 |
| 9. | Санкт-Петербург | Санкт-Петербургский общественный благотворительный фонд «МИЛОСТЬ» | Астапенко Ирина Викторовна | P.9 |
| 10. | Тольятти, Самарская область | Городской благотворительный фонд «Фонд Тольятти» | Цирульников Борис Альбертович | P.10 |
| 11. | Тюмень | Благотворительный Фонд развития города Тюмени | Барова Вера Владимировна | P.11 |
| 12. | Улан-Удэ, Республика Бурятия | Байкальский фонд местного сообщества | Грудинин Анатолий Викторович | P.12 |
| 13. | Ульяновск | Некоммерческая организация «Региональный информационно-ресурсный фонд» | Максимова Екатерина Викторовна | P.13 |
| 14. | Чайковский, Пермская область | Городской благотворительный фонд «Фонд местного сообщества города Чайковского» | Чернов Михаил Юрьевич | P.14 |
| 15. | Шелехов, Иркутская область | Благотворительный фонд местного сообщества им. Григория Шелехова | Прокопьева Надежда Ивановна | P.15 |
| 16. | Калининград, Калининградская область | Региональный некоммерческий благотворительный фонд местного сообщества «Калининград» | Трифоновна Юлия Владимировна | P.16 |

| п/п | Город, регион | Название организации | ФИО респондента | Код источника исследования |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|
| 17. | Ковров, Владимирская область | Фонд местного сообщества «Фонд развития Коврова» | Прихожев Александр Павлович | P.17 |
| 18. | Первоуральск, Свердловская область | Благотворительный фонд местного сообщества «Первоуральск-21 век» | Ананьина Вера Демьяновна | P.18 |
| 19. | Ревда, Свердловская область | Благотворительный фонд местного сообщества «Содружество Ревды» | Панова Елена Гермоновна | P.19 |
| 20. | Саратов | Фонд «Саратовская губерния» | Чукалин Илья Владимирович | P.20 |
| 21. | Кирово-Чепецк, Кировская область | Некоммерческая организация «Благотворительный фонд местного сообщества “Двуречье”» | Плотников Андрей Леонидович | P.21 |
| 22. | Краснокамск, Пермский край | Фонд поддержки местного сообщества г. Краснокамска «Территория успеха» | Волкова Елена Михайловна | P.22 |
| <i>Руководители фондов местных сообществ, не состоящие в Партнерстве ФМС</i> | | | | |
| 23. | Дзержинск, Нижегородская область | НО БФ «Фонд развития социальной инициативы г. Дзержинска» | Гришина Татьяна Александровна | P.23 |
| 24. | Жигулевск, Самарская область | Городской благотворительный фонд «Дорога к Дому» | Момот Ольга Ивановна | P.24 |
| 25. | Кинель-Черкассы, Самарская область | Фонд содействия социально-патриотическому воспитанию «Гражданин Кинель-Черкассы — Гражданин России» | Кривошеев Александр Дмитриевич | P.25 |
| 26. | Пластун, Приморский край | Благотворительный Фонд развития Северного Приморья | Тремасова Ольга Владиславовна | P.26 |
| 27. | Санкт-Петербург | Региональный общественный фонд поддержки и развития благотворительных инициатив «Доброта» | Соловьева Наталья | P.27 |
| <i>Муниципальные служащие и должностные лица органов муниципальной власти</i> | | | | |
| 28. | Ангарск | Администрация Ангарского муниципального образования | Цыпенко Ирина Евгеньевна | Ч.28 |
| 29. | Астрахань | Аппарат уполномоченного по правам человека Астраханской области | Батрашев Данияр Кубышевич | Ч.29 |
| 30. | Астрахань | Аппарат уполномоченного по правам человека Астраханской области | Чуреев Николай Николаевич | Ч.30 |
| 31. | Барнаул | Администрация индустриального района г. Барнаула | Еремеев Юрий Николаевич | Ч.31 |
| 32. | Кирово-Чепецк | Администрация МО «Город Кирово-Чепецк» Кировской области | Голованов Николай Вадимович | Ч.32 |
| 33. | Обнинск | Администрация г. Обнинска | Попова Татьяна Сергеевна | Ч.33 |

| п/п | Город, регион | Название организации | ФИО респондента | Код источника исследования |
|-----|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| 34. | Обнинск | Управление социальной защиты населения г. Обнинска | Жарский Владимир Алексеевич | Ч.34 |
| 35. | Оханск, Пермский край | Управление образования администрации Оханского района | Трушниковая Людмила Борисовна | Ч.35 |
| 36. | Пенза | Депутат Городской думы | Сейнов Александр Сергеевич | Ч.36 |
| 37. | Первоуральск | Администрация городского округа Первоуральска | Попов Владимир Петрович | Ч.37 |
| 38. | Рубцовск | Администрация г. Рубцовска | Папушев Игорь Андреевич | Ч.38 |
| 39. | Самара | Самарская Губернская дума | Кленова Елена Борисовна | Ч.39 |
| 40. | Тольятти | Дума Тольятти | Макарова Татьяна Викторовна | Ч.40 |
| 41. | Тюмень | Администрация г. Тюмени | Новоселов Андрей Алексеевич | Ч.41 |
| 42. | Улан-Удэ | Комитет по социальной политике Администрации города | Гылькова Эржена Владимировна | Ч.42 |
| 43. | Чайковский | Администрация Чайковского муниципального района | Шитова Валентина Леонидовна | Ч.43 |
| 44. | Чайковский | Администрация Чайковского муниципального района | Калабина Наталья Васильевна | Ч.44 |
| 45. | Ульяновск | Областное государственное учреждение «Управление делами Ульяновской области» | Миронов Сергей Владимирович | Ч.45 |
| 46. | Шелехов | Шелеховская Городская дума | Казакова Лариса Владимировна | Ч.46 |

Приложение 1

Распределение ответов руководителей ФМС (таблицы выборочно)

| Варианты ответа | Все фонды | | Члены Партнерства | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-------------------|----|
| | частота | % | частота | % |
| <i>Число анкет</i> | 28 | | 22 | |
| 1. Год создания ФМС (Один ответ) | | | | |
| 1998–2000 | 8 | 29 | 5 | 23 |
| 2001–2005 | 8 | 29 | 8 | 36 |
| 2006–2009 | 12 | 42 | 9 | 41 |
| 2. Какова, по Вашему мнению, основная роль Вашего Фонда на сегодняшний день? (Любое число ответов) | | | | |
| Ресурсный центр для ФМС | 14 | 50 | 9 | 41 |
| Организация, выделяющая гранты | 17 | 61 | 15 | 68 |
| Агентство развития, занимающееся разработкой программ развития | 13 | 46 | 11 | 50 |
| 3. Происходили ли какие-то изменения в модели Вашего ФМС с момента его создания? (Один ответ) | | | | |
| Нет, никаких изменений не было | 19 | 68 | 14 | 64 |
| Изменения были, но несущественные | 3 | 11 | 3 | 14 |
| Были существенные изменения | 5 | 18 | 5 | 23 |
| 4. Кто входит в состав учредителей Вашего Фонда? (Любое число ответов) | | | | |
| Физические лица | 10 | 37 | 7 | 32 |
| Юридические лица | 13 | 48 | 10 | 45 |
| Органы местного самоуправления | 2 | 7 | 2 | 9 |
| Негосударственные некоммерческие организации | 12 | 44 | 12 | 54 |
| Коммерческие организации | 14 | 52 | 13 | 59 |
| 5. Кто входит в состав правления Вашего Фонда? (Любое число ответов) | | | | |
| Физические лица | 12 | 48 | 8 | 37 |
| Юридические лица | 2 | 8 | 2 | 16 |
| Органы местного самоуправления | 11 | 44 | 10 | 45 |
| Негосударственные некоммерческие организации | 12 | 48 | 11 | 50 |
| Коммерческие организации | 13 | 52 | 13 | 59 |
| Другое | 1 | 4 | 1 | 4 |
| 6. Кто входит в состав попечительского совета Вашего Фонда? (Любое число ответов) | | | | |
| Физические лица | 13 | 48 | 8 | 36 |
| Юридические лица | 7 | 26 | 6 | 27 |
| Органы местного самоуправления | 13 | 48 | 12 | 54 |
| Негосударственные некоммерческие организации | 13 | 48 | 11 | 50 |
| Коммерческие организации | 17 | 63 | 16 | 72 |
| Другое | 1 | 4 | 1 | 4 |
| 7. В каких формах представители местного сообщества участвуют в деятельности Вашего Фонда по сбору и распределению средств? (Любое число ответов) | | | | |
| Экспертные советы | 23 | 89 | 20 | 91 |
| Грантовые советы | 8 | 31 | 7 | 31 |
| Другое | 1 | 4 | 1 | 4 |

| Варианты ответа | Все фонды | | Члены Партнерства | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-------------------|----|
| | частота | % | частота | % |
| 8. Существует ли в Вашем Фонде этический кодекс работы? Это общий или есть разделение для членов правления и сотрудников? (Один ответ) | | | | |
| Да, существует общий кодекс | 4 | 14 | 2 | 9 |
| Да, существуют кодексы, отдельные для членов правления и сотрудников | 1 | 4 | 1 | 4 |
| Нет, кодекс отсутствует | 21 | 75 | 18 | 82 |
| Другое | 1 | 4 | 1 | 4 |
| Нет ответа | 1 | 4 | 0 | 0 |
| 9. Сколько сотрудников работают в Вашем Фонде на постоянной основе? (Один ответ) | | | | |
| 1–3 человека | 16 | 57 | 12 | 54 |
| 4–6 человек | 7 | 25 | 6 | 27 |
| Больше 7 человек | 3 | 11 | 3 | 14 |
| Нет ответа | 2 | 7 | 1 | 4 |
| 10. Каков средний возраст постоянных сотрудников? (Один ответ) | | | | |
| 20–30 лет | 10 | 36 | 9 | 41 |
| 30–40 лет | 10 | 36 | 8 | 36 |
| 41–50 лет | 5 | 18 | 4 | 18 |
| Старше 51 года | 1 | 4 | 0 | 0 |
| Нет ответа | 2 | 7 | 1 | 4 |
| 11. Сколько времени в неделю в среднем (в часах) постоянные сотрудники тратят на дела Вашего Фонда? (Один ответ) | | | | |
| Менее 10 часов | 2 | 7 | 1 | 4 |
| 11–35 часов | 2 | 7 | 2 | 9 |
| 36–40 часов | 19 | 69 | 15 | 68 |
| 41 час и более | 2 | 7 | 2 | 9 |
| Нет ответа | 3 | 11 | 2 | 9 |
| 12. Сколько сотрудников работают в Вашем Фонде по совместительству? (Один ответ) | | | | |
| 1–3 человека | 15 | 54 | 3 | 14 |
| 4–6 человек | 6 | 21 | 5 | 23 |
| 7 человек и более | 2 | 7 | 11 | 50 |
| Нет ответа | 5 | 18 | 3 | 14 |
| 13. Каков средний возраст сотрудников, которые работают в Вашем Фонде по совместительству? (Один ответ) | | | | |
| 20–30 лет | 6 | 21 | 6 | 27 |
| 31–40 лет | 11 | 40 | 9 | 41 |
| 41–50 лет | 5 | 18 | 3 | 14 |
| 51 и более лет | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Нет ответа | 6 | 21 | 4 | 18 |
| 14. Сколько времени в неделю в среднем (в часах) сотрудники, которые работают по совместительству, тратят на дела Вашего Фонда? (Один ответ) | | | | |
| Менее 10 часов | 5 | 18 | 4 | 18 |
| 11–20 часов | 8 | 28 | 6 | 27 |
| 21–30 часов | 1 | 4 | 1 | 4 |
| Нет ответа | 14 | 50 | 11 | 50 |
| 15. Сколько добровольцев участвуют в делах Вашего Фонда? (Один ответ) | | | | |
| 1–3 человека | 3 | 11 | 12 | 54 |
| 4–6 человек | 6 | 21 | 4 | 18 |
| Более 7 человек | 13 | 47 | 2 | 9 |
| Нет ответа | 6 | 21 | 4 | 18 |

| Варианты ответа | Все фонды | | Члены Партнерства | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-------------------|----|
| | частота | % | частота | % |
| 16. Каков средний возраст добровольцев? (Один ответ) | | | | |
| 14–20 лет | 8 | 29 | 10 | 45 |
| 21–30 лет | 6 | 21 | 2 | 9 |
| 31–40 лет | 4 | 14 | 0 | 0 |
| Нет ответа | 10 | 36 | 10 | 45 |
| 17. Сколько времени в неделю в среднем (в часах) добровольцы тратят на дела Вашего Фонда? (Один ответ) | | | | |
| Менее 10 часов | 8 | 29 | 6 | 27 |
| 11–20 часов | 1 | 4 | 1 | 4 |
| Нет ответа | 19 | 68 | 15 | 68 |
| 18. Как формируется заработная плата сотрудников, существует ли зависимость зарплаты от объема финансовых поступлений в Ваш Фонд? (Один ответ) | | | | |
| Зарплата зависит от финансирования | 17 | 61 | 15 | 68 |
| Зарплата не зависит от финансирования | 11 | 39 | 7 | 32 |
| 19. Существует ли в Вашем Фонде обучение сотрудников (новых / уже работающих)? (Один ответ) | | | | |
| Есть обучение | 21 | 75 | 17 | 77 |
| Нет обучения | 7 | 25 | 5 | 23 |
| 20. Происходят ли конфликты между сотрудниками Вашего Фонда, работающими за плату, и добровольцами? (Один ответ) | | | | |
| Да, конфликты происходят | 3 | 11 | 3 | 14 |
| Нет, конфликты не происходят | 24 | 86 | 18 | 82 |
| Нет ответа | 1 | 4 | 1 | 4 |
| 21. Если говорить в целом, есть ли конфликтные вопросы между руководством Вашего Фонда и сотрудниками? (Один ответ) | | | | |
| Да, есть конфликтные вопросы | 4 | 14 | 3 | 14 |
| Нет, конфликтных вопросов нет | 24 | 86 | 19 | 86 |
| 22. Как давно вы являетесь членом Партнерства? (Один ответ) | | | | |
| 1–2 года | 10 | 36 | 10 | 45 |
| 3–4 года | 5 | 18 | 5 | 23 |
| 5 и более лет | 7 | 25 | 7 | 32 |
| 23. Насколько вы удовлетворены участием Вашего Фонда в Партнерстве? (Один ответ) | | | | |
| Удовлетворен | 7 | 25 | 7 | 32 |
| Скорее удовлетворен | 9 | 32 | 9 | 41 |
| Скорее не удовлетворен | 5 | 18 | 5 | 23 |
| Не удовлетворен | 1 | 4 | 1 | 4 |
| Нет ответа | 6 | 21 | 0 | 0 |
| 24. Скажите, взаимодействует ли Ваш Фонд с другими ФМС, не являющимися членами Партнерства? (Один ответ) | | | | |
| Да, взаимодействуем с другими ФМС | 10 | 36 | 9 | 41 |
| Нет, не взаимодействуем | 18 | 64 | 13 | 59 |
| 25. Какие каналы используются для распространения информации внутри Вашего Фонда: между сотрудниками, добровольцами, руководством и административными службами? (Любое число ответов) | | | | |
| Доска объявлений | 4 | 14 | 3 | 14 |
| Личное информирование | 23 | 82 | 18 | 82 |
| Встречи-совещания | 21 | 75 | 17 | 77 |
| Рассылка по электронной почте, в том числе корпоративной | 14 | 50 | 13 | 59 |
| Размещение информации на внутреннем сайте фонда | 5 | 18 | 5 | 23 |
| 26. Проводится ли в Вашем Фонде оценка эффективности достижения целей, деятельности в целом? Кто ее осуществляет? (Один ответ) | | | | |
| Оценку проводят сотрудники Фонда | 22 | 79 | 17 | 77 |
| Оценку проводят внешние эксперты из НКО, органов власти и т.д. | 12 | 43 | 11 | 50 |

| Варианты ответа | Все фонды | | Члены Партнерства | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-------------------|----|
| | частота | % | частота | % |
| Оценку проводят специалисты оценщики программ ФМС | 5 | 18 | 5 | 23 |
| Оценка не проводится | 1 | 4 | 1 | 4 |
| 27. На основании каких показателей проводится оценка эффективности достижения целей, деятельности в целом? (Любое число ответов) | | | | |
| Количество привлеченных заинтересованных лиц и организаций | 19 | 70 | 16 | 73 |
| Количество привлеченных доноров | 22 | 81 | 19 | 86 |
| Количество реализованных проектов | 23 | 85 | 18 | 82 |
| Увеличение объемов спонсорской поддержки | 18 | 67 | 15 | 68 |
| Увеличение доходов от оказания услуг | 10 | 37 | 8 | 36 |
| Рост числа членов, участников ФМС | 12 | 44 | 12 | 54 |
| Рост числа волонтеров | 16 | 59 | 15 | 68 |
| Внимание со стороны СМИ, положительные оценки | 20 | 74 | 17 | 77 |
| Увеличение поддержки со стороны органов государственной власти | 17 | 63 | 15 | 68 |
| Признание, поддержка со стороны иностранных и международных организаций | 12 | 44 | 10 | 45 |
| Увеличение количества лиц / организаций, которым оказывается поддержка, предоставляются услуги | 16 | 59 | 13 | 59 |
| Отсутствие жалоб | 7 | 26 | 7 | 32 |
| Частные пожертвования со стороны населения | 16 | 59 | 15 | 68 |
| Признание, моральная поддержка со стороны реципиентов (тех, кому ФМС оказывает помощь) | 19 | 70 | 15 | 68 |
| Другое | 1 | 4 | 1 | 4 |
| 28. Имеется ли в Вашем Фонде система стратегического планирования? (Один ответ) | | | | |
| Существует планирование | 23 | 82 | 18 | 82 |
| Не существует | 5 | 18 | 4 | 18 |
| 29. Кто принимает участие в разработке стратегии? (Любое число ответов) | | | | |
| Руководитель организации | 10 | 42 | 9 | 47 |
| Члены коллегиального органа управления (правления, дирекции, совета и т.д.) | 16 | 68 | 13 | 68 |
| Руководитель и члены коллегиального органа управления | 9 | 37 | 8 | 42 |
| Активные члены и сотрудники организации | 6 | 25 | 5 | 26 |
| Руководство организации и активисты вместе | 6 | 25 | 3 | 16 |
| Члены организации на общем собрании (съезде, конференции) | 2 | 8 | 2 | 10 |
| Учредители | 6 | 25 | 6 | 32 |
| Другие | 1 | 4 | 1 | 4 |
| 30. Изменилась ли как-то стратегия и приоритетные направления работы Вашего Фонда в связи с кризисом? (Один ответ) | | | | |
| Нет, никаких изменений не было | 11 | 39 | 8 | 36 |
| Изменения были, но не существенные | 6 | 21 | 5 | 23 |
| Были существенные изменения | 10 | 36 | 8 | 36 |
| Нет ответа | 1 | 4 | 1 | 4 |
| 31. Имеется ли в Вашем Фонде четко сформулированная миссия? (Один ответ) | | | | |
| Да | 19 | 68 | 17 | 77 |
| Да, но назвать не могу | 6 | 21 | 4 | 18 |
| Нет | 2 | 7 | 1 | 4 |
| Затрудняюсь ответить | 1 | 4 | 0 | 0 |

| Варианты ответа | Все фонды | | Члены Партнерства | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-------------------|----|
| | частота | % | частота | % |
| 32. Проводились ли специальные исследования, направленные на выяснение известности, узнаваемости Вашего Фонда на Вашей территории? (Один ответ) | | | | |
| Исследования проводились | 10 | 36 | 10 | 45 |
| Не проводились | 18 | 64 | 12 | 55 |
| 33. Можно ли в настоящий момент говорить о формировании некоего узнаваемого образа, бренда Вашего Фонда на территории деятельности Фонда? (Один ответ) | | | | |
| Бренд сформировался | 9 | 32 | 7 | 32 |
| Бренд скорее сформирован | 7 | 25 | 5 | 23 |
| Бренд скорее не сформирован | 8 | 29 | 6 | 27 |
| Бренд не сформировался | 4 | 14 | 4 | 18 |
| 34. Как оцениваете значимость образа, бренда Вашего Фонда в его деятельности? (Один ответ) | | | | |
| Бренд очень значим для деятельности ФМС | 18 | 64 | 14 | 64 |
| Бренд скорее значим для деятельности ФМС | 8 | 29 | 6 | 27 |
| Бренд скорее не значим для деятельности ФМС | 2 | 7 | 2 | 9 |
| 35. Какие информационные каналы используются для распространения информации среди НКО? (Любое число ответов) | | | | |
| Сотрудники, члены, добровольцы организации | 20 | 80 | 18 | 86 |
| Потребители услуг организации | 17 | 68 | 14 | 67 |
| Информационные материалы (брошюры, листовки) | 20 | 80 | 18 | 86 |
| Выступления на конференциях, радио- и телепередачах | 18 | 72 | 15 | 71 |
| Личные презентации | 17 | 68 | 14 | 67 |
| Реклама на транспорте, на улице | 6 | 24 | 6 | 29 |
| Передачи на центральном ТВ | 3 | 12 | 3 | 14 |
| Передачи на региональном и местном ТВ | 12 | 48 | 11 | 52 |
| Реклама в Интернете | 10 | 40 | 10 | 48 |
| Собственный интернет-сайт организации | 12 | 48 | 11 | 52 |
| Публикации в электронных изданиях, на тематических сайтах | 15 | 60 | 14 | 68 |
| Страница Фонда в ЖЖ | 2 | 8 | 2 | 9 |
| Собственный блог Фонда | 2 | 8 | 2 | 9 |
| Регулярное размещение аудио- / видеоматериалов в Интернете | 3 | 12 | 3 | 14 |
| Передачи на федеральных радиостанциях | 4 | 16 | 4 | 19 |
| Передачи на местных и региональных радиостанциях | 13 | 52 | 12 | 57 |
| Центральные газеты и журналы | 3 | 12 | 3 | 14 |
| Местные и региональные газеты и журналы | 18 | 72 | 17 | 81 |
| Информационные стенды в помещении организации | 9 | 36 | 9 | 43 |
| Собственные печатные и электронные СМИ | 10 | 40 | 9 | 43 |
| Информационные стенды в помещениях органов власти и организаций | 4 | 16 | 4 | 19 |
| Доска объявлений в Фонде | 8 | 32 | 8 | 38 |
| Личное информирование сотрудников | 13 | 52 | 12 | 57 |
| Встречи-совещания в Фонде | 13 | 52 | 11 | 52 |
| Рассылка по электронной почте, в том числе корпоративной почте Фонда | 18 | 72 | 17 | 81 |
| Размещение информации на внутреннем сайте Фонда | 4 | 16 | 4 | 19 |
| 36. Какие информационные каналы используются для распространения информации среди органов власти? (Любое число ответов) | | | | |
| Сотрудники, члены, добровольцы организации | 17 | 68 | 14 | 6 |
| Потребители услуг организации | 10 | 40 | 8 | 38 |
| Информационные материалы (брошюры, листовки) | 17 | 68 | 16 | 76 |

| Варианты ответа | Все фонды | | Члены Партнерства | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-------------------|----|
| | частота | % | частота | % |
| Выступления на конференциях, радио- и телепередачах | 20 | 80 | 18 | 86 |
| Личные презентации | 21 | 84 | 18 | 86 |
| Реклама на транспорте, на улице | 4 | 16 | 4 | 19 |
| Передачи на центральном ТВ | 2 | 8 | 2 | 9 |
| Передачи на региональном и местном ТВ | 13 | 52 | 12 | 57 |
| Реклама в Интернете | 5 | 20 | 5 | 24 |
| Собственный интернет-сайт организации | 9 | 36 | 8 | 38 |
| Публикации в электронных изданиях, на тематических сайтах | 9 | 36 | 8 | 38 |
| Собственный блог Фонда | 1 | 4 | 1 | 5 |
| Регулярное размещение аудио- / видеоматериалов в Интернете | 2 | 8 | 2 | 9 |
| Передачи на федеральных радиостанциях | 1 | 4 | 1 | 5 |
| Передачи на местных и региональных радиостанциях | 10 | 40 | 9 | 43 |
| Центральные газеты и журналы | 3 | 12 | 3 | 14 |
| Местные и региональные газеты и журналы | 16 | 64 | 15 | 71 |
| Информационные стенды в помещении организации | 7 | 28 | 7 | 33 |
| Собственные печатные и электронные СМИ | 7 | 28 | 6 | 29 |
| Информационные стенды в помещениях органов власти и организаций | 4 | 16 | 3 | 14 |
| Доска объявлений в Фонде | 1 | 4 | 1 | 5 |
| Личное информирование сотрудников | 4 | 16 | 3 | 14 |
| Встречи-совещания в Фонде | 4 | 16 | 2 | 9 |
| Рассылка по электронной почте, в том числе корпоративной почте Фонда | 10 | 40 | 9 | 43 |
| Размещение информации на внутреннем сайте Фонда | 1 | 4 | 1 | 5 |
| 37. Какие информационные каналы используются для распространения информации среди доноров? (Любое число ответов) | | | | |
| Сотрудники, члены, добровольцы организации | 17 | 68 | 14 | 67 |
| Потребители услуг организации | 7 | 28 | 6 | 29 |
| Информационные материалы (брошюры, листовки) | 13 | 52 | 12 | 57 |
| Выступления на конференциях, радио- и телепередачах | 16 | 64 | 14 | 68 |
| Личные презентации | 20 | 80 | 17 | 81 |
| Реклама на транспорте, на улице | 5 | 20 | 5 | 24 |
| Передачи на центральном ТВ | 2 | 8 | 2 | 9 |
| Передачи на региональном и местном ТВ | 11 | 44 | 11 | 52 |
| Реклама в Интернете | 6 | 24 | 6 | 29 |
| Собственный интернет-сайт организации | 10 | 40 | 10 | 48 |
| Публикации в электронных изданиях, на тематических сайтах | 10 | 40 | 10 | 48 |
| Собственный блог Фонда | 1 | 4 | 1 | 5 |
| Регулярное размещение аудио- / видеоматериалов в Интернете | 3 | 12 | 3 | 14 |
| Передачи на федеральных радиостанциях | 2 | 8 | 2 | 9 |
| Передачи на местных и региональных радиостанциях | 11 | 44 | 10 | 48 |
| Центральные газеты и журналы | 1 | 4 | 1 | 5 |
| Местные и региональные газеты и журналы | 18 | 72 | 17 | 81 |
| Информационные стенды в помещении организации | 8 | 32 | 8 | 38 |
| Собственные печатные и электронные СМИ | 7 | 28 | 6 | 29 |
| Доска объявлений в Фонде | 1 | 4 | 1 | 5 |

| Варианты ответа | Все фонды | | Члены Партнерства | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-------------------|----|
| | частота | % | частота | % |
| Личное информирование сотрудников | 4 | 16 | 3 | 14 |
| Встречи-совещания в Фонде | 8 | 32 | 6 | 29 |
| Рассылка по электронной почте, в том числе корпоративной почте Фонда | 14 | 56 | 13 | 62 |
| Размещение информации на внутреннем сайте Фонда | 2 | 8 | 2 | 9 |
| 38. Какие каналы наиболее эффективны для привлечения организаций-доноров, пожертвований частных лиц и т.д.? (Любое число ответов) | | | | |
| Сотрудники, члены, добровольцы организации | 8 | 32 | 6 | 29 |
| Потребители услуг организации | 6 | 24 | 4 | 19 |
| Информационные материалы (брошюры, листовки) | 5 | 20 | 5 | 24 |
| Выступления на конференциях, радио- и телепередачах | 8 | 32 | 6 | 29 |
| Личные презентации | 15 | 60 | 12 | 57 |
| Реклама на транспорте, на улице | 2 | 8 | 2 | 9 |
| Передачи на центральном ТВ | 4 | 16 | 4 | 19 |
| Передачи на региональном и местном ТВ | 5 | 20 | 5 | 24 |
| Реклама в Интернете | 4 | 16 | 4 | 19 |
| Собственный интернет-сайт организации | 7 | 28 | 7 | 33 |
| Публикации в электронных изданиях, на тематических сайтах | 2 | 8 | 2 | 9 |
| Передачи на местных и региональных радиостанциях | 3 | 12 | 2 | 9 |
| Местные и региональные газеты и журналы | 8 | 32 | 7 | 33 |
| Информационные стенды в помещении организации | 3 | 12 | 2 | 9 |
| Собственные печатные и электронные СМИ | 3 | 12 | 2 | 9 |
| Личное информирование сотрудников | 6 | 24 | 5 | 24 |
| Встречи-совещания в Фонде | 7 | 28 | 5 | 24 |
| Рассылка по электронной почте, в том числе корпоративной почте Фонда | 4 | 16 | 3 | 14 |
| 39. Какие каналы, наоборот, не полностью реализуют задачу распространения информации? (Любое число ответов) | | | | |
| Сотрудники, члены, добровольцы организации | 1 | 4 | 1 | 5 |
| Потребители услуг организации | 2 | 8 | 2 | 9 |
| Информационные материалы (брошюры, листовки) | 5 | 21 | 3 | 14 |
| Выступления на конференциях, радио- и телепередачах | 2 | 8 | 2 | 9 |
| Личные презентации | 2 | 8 | 1 | 5 |
| Реклама на транспорте, на улице | 4 | 17 | 3 | 14 |
| Реклама в Интернете | 3 | 12 | 3 | 14 |
| Собственный интернет-сайт организации | 2 | 8 | 1 | 5 |
| Публикации в электронных изданиях, на тематических сайтах | 3 | 12 | 3 | 14 |
| Страница Фонда в ЖЖ | 2 | 8 | 2 | 9 |
| Собственный блог Фонда | 3 | 12 | 3 | 14 |
| Регулярное размещение аудио- / видеоматериалов в Интернете | 3 | 12 | 3 | 14 |
| Передачи на федеральных радиостанциях | 3 | 12 | 3 | 14 |
| Передачи на местных и региональных радиостанциях | 7 | 29 | 7 | 33 |
| Центральные газеты и журналы | 5 | 21 | 4 | 19 |
| Местные и региональные газеты и журналы | 2 | 8 | 2 | 9 |
| Информационные стенды в помещении организации | 2 | 8 | 2 | 9 |
| Информационные стенды в помещениях органов власти и организаций | 4 | 17 | 3 | 14 |
| Доска объявлений в Фонде | 1 | 4 | 1 | 5 |

| Варианты ответа | Все фонды | | Члены Партнерства | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-------------------|----|
| | частота | % | частота | % |
| Рассылка по электронной почте, в том числе корпоративной почте Фонда | 4 | 17 | 4 | 19 |
| Размещение информации на внутреннем сайте Фонда | 2 | 8 | 2 | 9 |
| 40. Какие каналы используются для распространения информации внутри Вашего Фонда: между сотрудниками, добровольцами, руководством и административными службами? (Любое число ответов) | | | | |
| Сотрудники, члены, добровольцы организации | 12 | 52 | 10 | 53 |
| Потребители услуг организации | 1 | 4 | 1 | 5 |
| Информационные материалы (брошюры, листовки) | 1 | 4 | 1 | 5 |
| Личные презентации | 5 | 22 | 4 | 21 |
| Собственный интернет-сайт организации | 4 | 17 | 4 | 21 |
| Публикации в электронных изданиях, на тематических сайтах | 1 | 4 | 1 | 5 |
| Страница Фонда в ЖЖ | 1 | 4 | 1 | 5 |
| Местные и региональные газеты и журналы | 1 | 4 | 1 | 5 |
| Информационные стенды в помещении организации | 4 | 17 | 4 | 21 |
| Собственные печатные и электронные СМИ | 1 | 4 | 1 | 5 |
| Доска объявлений в Фонде | 10 | 43 | 9 | 47 |
| Личное информирование сотрудников | 17 | 74 | 16 | 84 |
| Встречи-совещания в Фонде | 18 | 78 | 16 | 84 |
| Рассылка по электронной почте, в том числе корпоративной почте Фонда | 12 | 52 | 11 | 58 |
| Размещение информации на внутреннем сайте Фонда | 3 | 13 | 3 | 16 |
| 41. С какими именно органами власти сотрудничает Ваш Фонд? (Любое число ответов) | | | | |
| С органами местного самоуправления | 23 | 92 | 19 | 95 |
| С региональными органами власти | 19 | 76 | 16 | 80 |
| С федеральными органами власти | 4 | 16 | 2 | 10 |
| 42. В какой форме происходит взаимодействие Вашего Фонда и муниципальных органов власти? (Любое число ответов) | | | | |
| Получение грантов, субсидий | 7 | 28 | 7 | 33 |
| Выполнение работ по муниципальному/ государственному заказу | 8 | 32 | 7 | 33 |
| Участие в совместных с органами власти общественных (координационных) советах | 14 | 56 | 12 | 57 |
| Чиновники/политики участвуют в работе попечительского совета организации | 16 | 64 | 15 | 71 |
| Участие в реализации целевых программ органов власти (без муниципального/государственного заказа) | 12 | 48 | 10 | 48 |
| Получение имущественной поддержки от органов власти | 7 | 28 | 5 | 24 |
| Участие в совместных с органами власти рабочих группах, переговорных площадках, согласительных и конфликтных комиссиях | 15 | 60 | 14 | 67 |
| Участие в процессах планирования, осуществляемых органами власти | 9 | 36 | 8 | 38 |
| Участие в принятии решений органами власти | 9 | 36 | 8 | 38 |
| Предоставление информации, аналитики органам власти | 19 | 76 | 17 | 81 |
| Получение информации от органов власти | 16 | 64 | 15 | 71 |
| Предоставление консультационных услуг органам власти | 14 | 56 | 12 | 57 |
| Предоставление образовательных программ для муниципальных/государственных служащих | 9 | 36 | 9 | 43 |
| Участие в образовательных программах, предоставляемых органами власти | 5 | 20 | 5 | 24 |

| Варианты ответа | Все фонды | | Члены Партнерства | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-------------------|----|
| | частота | % | частота | % |
| Получение методической помощи от органов власти | 5 | 20 | 4 | 19 |
| Предоставление методической помощи органам власти | 12 | 48 | 10 | 48 |
| Другое (что именно? (Один ответ)) | 1 | 4 | 1 | 5 |
| 43. В какой форме происходит взаимодействие Вашего Фонда и региональных органов власти? (Любое число ответов) | | | | |
| Получение грантов, субсидий | 12 | 57 | 9 | 56 |
| Выполнение работ по муниципальному/ государственному заказу | 5 | 24 | 5 | 31 |
| Участие в совместных с органами власти общественных (координационных) советах | 9 | 43 | 9 | 56 |
| Чиновники/политики участвуют в работе попечительского совета организации | 9 | 43 | 9 | 56 |
| Участие в реализации целевых программ органов власти (без муниципального/государственного заказа) | 7 | 33 | 7 | 44 |
| Получение имущественной поддержки от органов власти | 2 | 9 | 2 | 12 |
| Участие в совместных с органами власти рабочих группах, переговорных площадках, согласительных и конфликтных комиссиях | 14 | 67 | 14 | 87 |
| Участие в процессах планирования, осуществляемых органами власти | 5 | 24 | 5 | 31 |
| Участие в принятии решений органами власти | 3 | 14 | 3 | 19 |
| Предоставление информации, аналитики органам власти | 14 | 67 | 12 | 75 |
| Получение информации от органов власти | 13 | 62 | 11 | 69 |
| Предоставление консультационных услуг органам власти | 11 | 52 | 9 | 56 |
| Предоставление образовательных программ для муниципальных/государственных служащих | 7 | 33 | 7 | 44 |
| Участие в образовательных программах, предоставляемых органами власти | 3 | 14 | 3 | 19 |
| Получение методической помощи от органов власти | 1 | 5 | 1 | 6 |
| Предоставление методической помощи органам власти | 9 | 43 | 9 | 56 |
| Другое (что именно? (Один ответ)) | 1 | 5 | 1 | 6 |
| 44. В какой форме происходит взаимодействие Вашего Фонда и федеральных органов власти? (Любое число ответов) | | | | |
| Получение грантов, субсидий | 6 | 60 | 4 | 57 |
| Участие в совместных с органами власти общественных (координационных) советах | 2 | 20 | 1 | 14 |
| Чиновники/политики участвуют в работе попечительского совета организации | 1 | 10 | 1 | 14 |
| Участие в реализации целевых программ органов власти (без муниципального/государственного заказа) | 1 | 10 | 1 | 14 |
| Участие в совместных с органами власти рабочих группах, переговорных площадках, согласительных и конфликтных комиссиях | 2 | 20 | 2 | 29 |
| Предоставление информации, аналитики органам власти | 2 | 20 | 1 | 14 |
| Получение информации от органов власти | 2 | 20 | 1 | 14 |
| Предоставление консультационных услуг органам власти | 1 | 10 | 1 | 14 |
| 45. По Вашим ощущениям, понимают ли органы власти возможности ФМС для привлечения дополнительных инвестиций в социальную сферу, в решение вопросов местного значения? (Один ответ) | | | | |
| Понимают | 5 | 18 | 4 | 18 |
| Скорее понимают | 16 | 57 | 12 | 54 |
| Скорее не понимают | 5 | 18 | 5 | 23 |
| Не понимают | 1 | 4 | 1 | 4 |

| Варианты ответа | Все фонды | | Члены Партнерства | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-------------------|----|
| | частота | % | частота | % |
| 46. Как Вы оцениваете общую привлекательность и заинтересованность органов власти во взаимодействии с ФМС? (Один ответ) | | | | |
| Высокая заинтересованность | 3 | 11 | 3 | 14 |
| Скорее высокая заинтересованность | 8 | 29 | 6 | 27 |
| Заинтересованность на среднем уровне | 10 | 36 | 7 | 32 |
| Скорее низкая заинтересованность | 6 | 21 | 6 | 27 |
| Нет ответа | 1 | 4 | 0 | 0 |
| 47. Каков был размер бюджета вашего Фонда в 2008 г.? (Один ответ) | | | | |
| Менее 1 млн руб. | 3 | 11 | 5 | 23 |
| 1–3 млн руб. | 7 | 25 | 6 | 27 |
| 3–5 млн руб. | 2 | 7 | 0 | 0 |
| 5–10 млн руб. | 1 | 4 | 1 | 5 |
| Более 10 млн руб. | 5 | 18 | 5 | 23 |
| Нет ответа | 10 | 35 | 5 | 23 |
| 48. Сколько средств было получено? (Один ответ) | | | | |
| Менее 1 млн руб. | 4 | 14 | 4 | 18 |
| 1–3 млн руб. | 4 | 14 | 3 | 14 |
| 3–5 млн руб. | 3 | 11 | 2 | 9 |
| 5–10 млн руб. | 1 | 4 | 1 | 5 |
| Более 10 млн руб. | 5 | 18 | 5 | 23 |
| Нет ответа | 11 | 39 | 7 | 32 |
| 49. Сколько средств было потрачено? (Один ответ) | | | | |
| Менее 1 млн руб. | 4 | 14 | 4 | 18 |
| 1–3 млн руб. | 4 | 14 | 3 | 14 |
| 3–5 млн руб. | 4 | 14 | 3 | 14 |
| 5–10 млн руб. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Более 10 млн руб. | 6 | 22 | 6 | 27 |
| Нет ответа | 10 | 36 | 6 | 27 |
| 50. Как бы Вы оценили экономическое положение Вашего Фонда на сегодняшний день? (Любое число ответов) | | | | |
| Средств в основном хватает для осуществления всего задуманного | 2 | 7 | 2 | 9 |
| Средств хватает для полноценного выполнения задач организации, но многие новые идеи остаются нереализованными из-за недостатка ресурсов | 11 | 39 | 10 | 45 |
| Средств в основном хватает, чтобы оплачивать работников нужной квалификации, но не хватает на создание (обновление) полноценной материально-технической базы и другие необходимые расходы | 3 | 11 | 2 | 9 |
| Из-за недостатка средств приходится довольствоваться работниками невысокой квалификации, чтобы организация не закрылась, приходится отдавать слишком много сил поиску средств, пренебрегая основными задачами | 3 | 11 | 3 | 14 |
| Недостаток средств грозит закрытием организации, работаем на энтузиазме | 5 | 18 | 4 | 18 |
| Затрудняюсь ответить | 3 | 11 | 1 | 4 |
| 51. Перечислите основные источники финансирования Вашего Фонда? (Любое число ответов) | | | | |
| Членские взносы | 1 | 4 | 1 | 5 |
| Взносы учредителей или собственников | 5 | 20 | 5 | 24 |
| Доходы от реализации услуг (товаров) организации | 7 | 28 | 7 | 33 |
| Личные средства членов, сотрудников, учредителей организации, не являющиеся взносами | 4 | 16 | 4 | 19 |

| Варианты ответа | Все фонды | | Члены Партнерства | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-------------------|----|
| | частота | % | частота | % |
| Финансирование из средств федерального бюджета или государственных внебюджетных фондов (пенсионного фонда, фонда медицинского страхования, фонда социального страхования) | 5 | 20 | 5 | 24 |
| Финансирование из бюджетных источников субъектов Федерации | 5 | 20 | 5 | 24 |
| Финансирование из местных (муниципальных) бюджетов | 9 | 36 | 9 | 43 |
| Гранты или техническая помощь от иностранных НКО, международных организаций и правительств иностранных государств | 14 | 56 | 12 | 57 |
| Гранты от российских фондов, трансферты от других российских НКО | 16 | 64 | 13 | 62 |
| Спонсорская поддержка от иностранных коммерческих компаний | 1 | 4 | 1 | 5 |
| Спонсорские поступления от российских коммерческих компаний | 21 | 84 | 18 | 86 |
| Добровольные взносы и пожертвования частных лиц | 17 | 68 | 15 | 71 |
| 52. Какие каналы финансирования Вы рассматриваете как наиболее значимые для Фонда? Пожалуйста, оцените общую значимость источника, а не только его материальный вклад. (Любое число ответов) | | | | |
| Взносы учредителей или собственников | 2 | 8 | 2 | 10 |
| Доходы от реализации услуг (товаров) организации | 2 | 8 | 2 | 10 |
| Финансирование из средств федерального бюджета или государственных внебюджетных фондов (пенсионного фонда, фонда медицинского страхования, фонда социального страхования) | 3 | 12 | 3 | 15 |
| Финансирование из бюджетных источников субъектов Федерации | 3 | 12 | 3 | 15 |
| Финансирование из местных (муниципальных) бюджетов | 1 | 4 | 1 | 5 |
| Гранты или техническая помощь от иностранных НКО, международных организаций и правительств иностранных государств | 6 | 25 | 4 | 20 |
| Гранты от российских фондов, трансферты от других российских НКО | 5 | 21 | 2 | 10 |
| Спонсорская поддержка от иностранных коммерческих компаний | 1 | 4 | 1 | 5 |
| Спонсорские поступления от российских коммерческих компаний | 15 | 62 | 13 | 65 |
| Добровольные взносы и пожертвования частных лиц | 10 | 42 | 10 | 50 |
| 53. Насколько частные жертвователи готовы использовать Ваш Фонд как промежуточное звено между «своими средствами» и «получателем помощи»? (Один ответ) | | | | |
| Готовы | 5 | 18 | 5 | 23 |
| Скорее готовы | 8 | 29 | 7 | 32 |
| Скорее не готовы | 13 | 46 | 9 | 41 |
| Не готовы | 1 | 4 | 1 | 5 |
| Нет ответа | 1 | 4 | 0 | 0 |
| 54. Каковы организационные формы получения средств от доноров? (Любое число ответов) | | | | |
| Общие фонды | 20 | 80 | 18 | 42 |
| Именные фонды | 16 | 64 | 15 | 35 |
| Стипендиальные программы | 11 | 44 | 10 | 23 |
| 55. В связи с экономическим кризисом что именно изменилось во взаимодействии Вашего Фонда с частными лицами? (Любое число ответов) | | | | |
| Частота (периодичность) поступлений | 9 | 56 | 7 | 54 |
| Объем поступлений | 11 | 69 | 8 | 61 |

| Варианты ответа | Все фонды | | Члены Партнерства | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----|-------------------|----|----|----|---|----|----|
| | частота | % | частота | % | | | | | |
| Тематические направления пожертвований | 2 | 12 | 2 | 15 | | | | | |
| Количество доноров | 5 | 31 | 5 | 38 | | | | | |
| Появление новых доноров | 5 | 31 | 5 | 38 | | | | | |
| Общий вклад в финансовое положение Фонда | 5 | 31 | 5 | 38 | | | | | |
| 56. В связи с экономическим кризисом что именно изменилось во взаимодействии Вашего Фонда с коммерческими структурами? (Любое число ответов) | | | | | | | | | |
| Частота (периодичность) поступлений | 17 | 74 | 13 | 68 | | | | | |
| Объем поступлений | 19 | 83 | 16 | 84 | | | | | |
| Тематические направления пожертвований | 4 | 17 | 4 | 21 | | | | | |
| Требования к отчетности | 4 | 17 | 4 | 21 | | | | | |
| Процессы согласования | 4 | 17 | 4 | 21 | | | | | |
| Количество доноров | 13 | 56 | 13 | 68 | | | | | |
| Появление новых доноров | 9 | 39 | 9 | 47 | | | | | |
| Общий вклад в финансовое положение Фонда | 7 | 30 | 7 | 37 | | | | | |
| 57. В связи с экономическим кризисом что именно изменилось во взаимодействии Вашего Фонда с органами власти? (Любое число ответов) | | | | | | | | | |
| Частота (периодичность) поступлений | 3 | 30 | 2 | 25 | | | | | |
| Объем поступлений | 7 | 70 | 6 | 75 | | | | | |
| Тематические направления пожертвований | 1 | 10 | 1 | 12 | | | | | |
| Требования к отчетности | 3 | 30 | 1 | 12 | | | | | |
| Процессы согласования | 2 | 20 | 2 | 25 | | | | | |
| Количество доноров | 1 | 10 | 1 | 12 | | | | | |
| Появление новых доноров | 1 | 10 | 1 | 12 | | | | | |
| Общий вклад в финансовое положение Фонда | 3 | 30 | 3 | 37 | | | | | |
| 58. В связи с экономическим кризисом что именно изменилось во взаимодействии Вашего Фонда с иностранными фондами? (Любое число ответов) | | | | | | | | | |
| Частота (периодичность) поступлений | 2 | 40 | 2 | 40 | | | | | |
| Объем поступлений | 2 | 40 | 2 | 40 | | | | | |
| Тематические направления пожертвований | 2 | 40 | 2 | 40 | | | | | |
| Количество доноров | 2 | 40 | 2 | 40 | | | | | |
| Появление новых доноров | 2 | 40 | 2 | 40 | | | | | |
| Общий вклад в финансовое положение Фонда | 1 | 20 | 1 | 20 | | | | | |
| 59. Взаимодействия с какими донорами Вы рассматриваете как наиболее прочные в нынешних условиях? (Любое число ответов) | | | | | | | | | |
| Частные лица | 10 | 36 | 8 | 38 | | | | | |
| Коммерческие структуры | 18 | 64 | 14 | 67 | | | | | |
| Органы власти | 6 | 21 | 5 | 24 | | | | | |
| Иностранные фонды | 6 | 21 | 4 | 19 | | | | | |
| 60. Взаимодействия с какими донорами Вы рассматриваете как наименее прочные в нынешних условиях? (Любое число ответов) | | | | | | | | | |
| Частные лица | 4 | 17 | 3 | 19 | | | | | |
| Коммерческие структуры | 5 | 21 | 4 | 25 | | | | | |
| Органы власти | 13 | 54 | 10 | 62 | | | | | |
| Иностранные фонды | 2 | 8 | 2 | 12 | | | | | |
| 61. Имеется ли в Вашем Фонде неприкосновенный капитал? (Один ответ) | | | | | | | | | |
| Есть неприкосновенный капитал | Используется для инвестирования | 11 | 10 | 39 | 36 | 10 | 9 | 45 | 41 |
| | Не используется для инвестирования | | 1 | | 4 | | 1 | | 4 |

| Варианты ответа | | Все фонды | | | | Члены Партнерства | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------|----|----|----|-------------------|----|----|----|
| | | частота | | % | | частота | | % | |
| Нет неприкосновенного капитала | Планируется его создание | 16 | 6 | 57 | 21 | 12 | 5 | 55 | 23 |
| | Не планируется его создание | | 10 | | 36 | | 7 | | 32 |
| Нет ответа | | 1 | 1 | 4 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 62. Можно ли говорить о тенденции трансформирования Вашего Фонда в традиционную НКО, не аккумулирующую и не распределяющую денежные средства? (Один ответ) | | | | | | | | | |
| Тенденция присутствует | Положительно | 4 | 1 | 14 | 4 | 2 | 0 | 9 | 0 |
| | Нейтрально | | 1 | | 4 | | 0 | | 0 |
| | Скорее отрицательно | | 1 | | 4 | | 1 | | 4 |
| | Отрицательно | | 1 | | 4 | | 1 | | 4 |
| Нет тенденции | Положительно | 23 | 8 | 82 | 29 | 20 | 6 | 91 | 27 |
| | Скорее положительно | | 1 | | 4 | | 1 | | 4 |
| | Нейтрально | | 12 | | 43 | | 11 | | 50 |
| | Отрицательно | | 1 | | 4 | | 1 | | 4 |
| Нет ответа | | 1 | 2 | 4 | 8 | 0 | 1 | 0 | 4 |
| 63. Какие действия могут способствовать повышению эффективности взаимодействия доноров и ФМС? (Один ответ) | | | | | | | | | |
| Поощрения | | 11 | | 44 | | 9 | | 45 | |
| Активное упоминание в СМИ | | 18 | | 72 | | 15 | | 75 | |
| Вручение грамот на открытых мероприятиях | | 19 | | 76 | | 16 | | 80 | |
| Приглашение в качестве экспертов | | 15 | | 60 | | 12 | | 60 | |
| Участие в попечительском совете | | 13 | | 52 | | 9 | | 45 | |
| 64. Почему вообще доноры сотрудничают с ФМС, какие они получают преимущества от партнерства с Вашим Фондом? Какие из них наиболее значимые для доноров? (Любое число ответов) | | | | | | | | | |
| Снижение налогов / финансовые выгоды | | 9 | | 36 | | 7 | | 35 | |
| Право войти в попечительский совет | | 3 | | 12 | | 3 | | 15 | |
| Помощь местному сообществу | | 14 | | 56 | | 11 | | 55 | |
| Освещение деятельности организации в СМИ | | 14 | | 56 | | 12 | | 60 | |
| Внутренний пиар в компании | | 8 | | 32 | | 7 | | 35 | |
| Положительный вклад в корпоративную культуру | | 7 | | 28 | | 6 | | 30 | |
| Моральное удовлетворение руководства донорской организации | | 14 | | 56 | | 12 | | 60 | |
| Общественное признание | | 19 | | 76 | | 16 | | 80 | |
| Повышение доверия к деятельности организации со стороны целевой аудитории | | 13 | | 52 | | 9 | | 45 | |
| Другие (какие именно) | | 1 | | 4 | | 1 | | 5 | |
| 65. Оказывает ли Ваш Фонд обучающие, консалтинговые и информационные услуги для доноров за плату? (Любое число ответов) | | | | | | | | | |
| Управление корпоративными благотворительными программами | | 4 | | 40 | | 4 | | 44 | |
| Пиар-услуги, рекламные | | 5 | | 50 | | 5 | | 56 | |
| Проведение мероприятий | | 4 | | 40 | | 4 | | 44 | |
| Образовательные услуги, повышение квалификации | | 1 | | 10 | | 1 | | 11 | |
| Администрирование финансовых средств | | 6 | | 60 | | 5 | | 56 | |
| Консультационные услуги | | 2 | | 20 | | 2 | | 22 | |
| Юридические консультационные услуги | | 1 | | 10 | | 1 | | 11 | |
| Организационное консультирование | | 2 | | 20 | | 2 | | 22 | |
| Информационные услуги, сбор и анализ информации | | 2 | | 20 | | 2 | | 22 | |
| Проведение конференций, семинаров, круглых столов | | 5 | | 50 | | 5 | | 56 | |
| Проведение представлений, концертов, иных театрально-зрелищных мероприятий, фестивалей, творческих конкурсов, выставок | | 3 | | 30 | | 3 | | 33 | |

| Варианты ответа | Все фонды | | Члены Партнерства | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-------------------|----|
| | частота | % | частота | % |
| 66. Оказывает ли Ваш Фонд обучающие, консалтинговые и информационные услуги для доноров бесплатно? (Любое число ответов) | | | | |
| Управление корпоративными благотворительными программами | 3 | 14 | 2 | 12 |
| Пиар-услуги, рекламные | 10 | 48 | 9 | 53 |
| Проведение мероприятий | 10 | 48 | 7 | 41 |
| Образовательные услуги, повышение квалификации | 3 | 14 | 2 | 12 |
| Администрирование финансовых средств | 4 | 19 | 3 | 18 |
| Консультационные услуги | 6 | 29 | 5 | 29 |
| Юридические консультационные услуги | 3 | 14 | 3 | 18 |
| Бухгалтерские консультационные услуги | 5 | 24 | 5 | 29 |
| Организационное консультирование | 3 | 14 | 3 | 18 |
| Информационные услуги, сбор и анализ информации | 11 | 52 | 10 | 59 |
| Организация общественных слушаний | 1 | 5 | 1 | 6 |
| Участие представителей организации в комиссиях, рабочих группах | 7 | 33 | 6 | 35 |
| Проведение конференций, семинаров, круглых столов | 6 | 29 | 4 | 23 |
| Проведение исследований, экспертиз, аналитические работы | 2 | 9 | 2 | 12 |
| Полиграфические, издательские услуги | 2 | 9 | 1 | 6 |
| Проведение представлений, концертов, иных театрально-зрелищных мероприятий, фестивалей, творческих конкурсов, выставок | 8 | 38 | 6 | 35 |
| 67. Оказывает ли Ваш Фонд обучающие, консалтинговые и информационные услуги для доноров за плату и безвозмездно? (Любое число ответов) | | | | |
| Пиар-услуги, рекламные | 2 | 22 | 2 | 22 |
| Проведение мероприятий | 4 | 44 | 4 | 44 |
| Образовательные услуги, повышение квалификации | 3 | 33 | 3 | 33 |
| Администрирование финансовых средств | 3 | 33 | 3 | 33 |
| Консультационные услуги | 6 | 67 | 6 | 67 |
| Бухгалтерские консультационные услуги | 1 | 11 | 1 | 11 |
| Организационное консультирование | 1 | 11 | 1 | 11 |
| Информационные услуги, сбор и анализ информации | 1 | 11 | 1 | 11 |
| Организация общественных слушаний | 3 | 33 | 3 | 33 |
| Участие представителей организации в комиссиях, рабочих группах | 2 | 22 | 2 | 22 |
| Проведение конференций, семинаров, круглых столов | 6 | 67 | 6 | 67 |
| Проведение исследований, экспертиз, аналитические работы | 2 | 22 | 2 | 22 |
| Полиграфические, издательские услуги | 3 | 33 | 3 | 33 |
| Проведение представлений, концертов, иных театрально-зрелищных мероприятий, фестивалей, творческих конкурсов, выставок | 5 | 56 | 5 | 56 |
| 68. Назовите наиболее востребованные услуги? (Любое число ответов) | | | | |
| Управление корпоративными благотворительными программами | 6 | 27 | 6 | 32 |
| Пиар-услуги, рекламные | 11 | 50 | 10 | 53 |
| Проведение мероприятий | 8 | 36 | 6 | 32 |
| Образовательные услуги, повышение квалификации | 2 | 9 | 2 | 10 |
| Администрирование финансовых средств | 5 | 23 | 4 | 21 |
| Консультационные услуги | 6 | 27 | 6 | 32 |
| Юридические консультационные услуги | 2 | 9 | 2 | 10 |

| Варианты ответа | Все фонды | | Члены Партнерства | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-------------------|----|
| | частота | % | частота | % |
| Бухгалтерские консультационные услуги | 2 | 9 | 2 | 10 |
| Организационное консультирование | 1 | 4 | 1 | 5 |
| Информационные услуги, сбор и анализ информации | 5 | 23 | 4 | 21 |
| Участие представителей организации в комиссиях, рабочих группах | 1 | 4 | 1 | 5 |
| Проведение конференций, семинаров, круглых столов | 3 | 14 | 3 | 16 |
| Проведение исследований, экспертиз, аналитические работы | 1 | 4 | 1 | 5 |
| Полиграфические, издательские услуги | 1 | 4 | 0 | 0 |
| Проведение представлений, концертов, иных театрально-зрелищных мероприятий, фестивалей, творческих конкурсов, выставок | 9 | 41 | 7 | 37 |
| 69. Оценивается ли себестоимость товаров и услуг, которые Ваш Фонд предоставляет бесплатно? (Один ответ) | | | | |
| Оценивается | 7 | 25 | 5 | 23 |
| Не оценивается | 18 | 64 | 17 | 77 |
| Нет ответа | 3 | 11 | 0 | 0 |
| 70. Доля денежных средств (в процентах), выделяемых Вашим Фондом на гранты. (Один ответ) | | | | |
| Менее 25 | 7 | 25 | 5 | 23 |
| От 26 до 50 | 5 | 18 | 5 | 23 |
| От 51 до 75 | 3 | 11 | 3 | 14 |
| Более 76 | 6 | 21 | 6 | 27 |
| Нет ответа | 7 | 25 | 3 | 14 |
| 71. В каких пропорциях (в процентах) распределены средства Вашего Фонда для реализации собственных программ и проектов? (Один ответ) | | | | |
| Менее 25 | 6 | 21 | 6 | 27 |
| От 26 до 50 | 6 | 21 | 6 | 27 |
| От 51 до 75 | 4 | 14 | 4 | 18 |
| Более 76 | 7 | 25 | 4 | 18 |
| Нет ответа | 5 | 18 | 2 | 9 |
| 72. Количество грантополучателей среди негосударственных НКО? (Один ответ) | | | | |
| Менее 10 грантополучателей | 6 | 21 | 6 | 27 |
| От 11 до 20 грантополучателей | 3 | 11 | 3 | 14 |
| Более 21 грантополучателя | 6 | 21 | 0 | 0 |
| Нет ответа | 13 | 46 | 13 | 59 |
| 73. Доля финансирования негосударственных НКО в общем объеме выделяемых Вашему Фонду грантов. (Один ответ) | | | | |
| Менее половины | 5 | 18 | 4 | 18 |
| Более половины | 3 | 11 | 4 | 18 |
| Нет ответа | 20 | 71 | 14 | 64 |
| 74. Средний размер гранта негосударственных НКО. (Один ответ) | | | | |
| Менее 20 тыс. руб. | 2 | 7 | 2 | 9 |
| 21–30 тыс. руб. | 5 | 18 | 5 | 23 |
| 31–50 тыс. руб. | 2 | 7 | 2 | 9 |
| 51 тыс. руб. и более | 3 | 11 | 3 | 14 |
| Нет ответа | 16 | 57 | 10 | 45 |
| 75. Количество грантополучателей среди государственных НКО. (Один ответ) | | | | |
| Менее 10 грантополучателей | 2 | 7 | 2 | 9 |
| От 11 до 20 грантополучателей | 1 | 4 | 1 | 4 |
| Более 21 грантополучателя | 2 | 7 | 0 | 0 |
| Нет ответа | 23 | 82 | 19 | 86 |

| Варианты ответа | Все фонды | | Члены Партнерства | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------------------|----|
| | частота | % | частота | % |
| 76. Доля финансирования государственных НКО в общем объеме выделяемых Вашему Фонду грантов. (Один ответ) | | | | |
| Менее половины | 4 | 14 | 4 | 18 |
| Более половины | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Нет ответа | 24 | 86 | 18 | 82 |
| 77. Средний размер гранта государственных НКО. (Один ответ) | | | | |
| Менее 20 тыс. руб. | 1 | 3,6 | 1 | 4 |
| 21–30 тыс. руб. | 1 | 3,6 | 1 | 4 |
| 31–50 тыс. руб. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 51 тыс. руб. и более | 1 | 3,6 | 1 | 4 |
| Нет ответа | 25 | 89,3 | 19 | 86 |
| 78. Количество грантополучателей среди муниципальных НКО. (Один ответ) | | | | |
| Менее 10 грантополучателей | 8 | 28 | 6 | 27 |
| От 11 до 20 грантополучателей | 0 | 0 | 2 | 9 |
| Более 21 грантополучателя | 5 | 18 | 0 | 0 |
| Нет ответа | 15 | 54 | 14 | 64 |
| 79. Доля финансирования муниципальных НКО в общем объеме выделяемых Вашему Фонду грантов. (Один ответ) | | | | |
| Менее половины | 6 | 21 | 6 | 27 |
| Более половины | 3 | 11 | 3 | 14 |
| Нет ответа | 19 | 68 | 13 | 59 |
| 80. Средний размер гранта муниципальных НКО. (Один ответ) | | | | |
| Менее 20 тыс. руб. | 4 | 14 | 4 | 18 |
| 21–30 тыс. руб. | 3 | 11 | 3 | 14 |
| 31–50 тыс. руб. | 3 | 11 | 3 | 14 |
| 51 тыс. руб. и более | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Нет ответа | 18 | 64 | 12 | 54 |
| 81. Количество грантополучателей среди частных лиц. (Один ответ) | | | | |
| Менее 10 грантополучателей | 4 | 14 | 3 | 14 |
| От 11 до 20 грантополучателей | 2 | 7 | 2 | 9 |
| Более 21 грантополучателя | 2 | 7 | 0 | 0 |
| Нет ответа | 20 | 71 | 17 | 77 |
| 82. Доля финансирования частных лиц в общем объеме выделяемых Вашему Фонду грантов. (Один ответ) | | | | |
| Менее половины | 3 | 11 | 2 | 9 |
| Более половины | 2 | 7 | 1 | 4 |
| Нет ответа | 23 | 82 | 19 | 86 |
| 83. Средний размер гранта для частных лиц. (Один ответ) | | | | |
| Менее 20 тыс. руб. | 3 | 11 | 2 | 9 |
| 21–30 тыс. руб. | 2 | 7 | 2 | 9 |
| 31–50 тыс. руб. | 1 | 4 | 1 | 4 |
| 51 тыс. руб. и более | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Нет ответа | 22 | 78 | 17 | 77 |
| 84. Объем финансирования проектов НКО за последний год. (Один ответ) | | | | |
| Менее 500 тыс. руб. | 7 | 25 | 7 | 32 |
| 501 тыс. — 1 млн руб. | 3 | 11 | 4 | 18 |
| 1 млн — 5 млн руб. | 7 | 25 | 4 | 18 |
| Больше 5 млн руб. | 2 | 7 | 3 | 14 |
| Нет ответа | 9 | 32 | 4 | 1 |

| Варианты ответа | Все фонды | | Члены Партнерства | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----|-------------------|----|
| | частота | % | частота | % |
| 85. К какому типу относятся негосударственные НКО, с которыми Вы сотрудничаете? (Один ответ) | | | | |
| Местные | 21 | 100 | 18 | 60 |
| Региональные | 9 | 43 | 8 | 27 |
| Всероссийские | 5 | 24 | 4 | 13 |
| 86. Применяются ли в Вашем Фонде стандартизованные процедуры, формальные правила или положения, регулирующие работу с грантополучателями? Насколько они действительно используются и необходимы? (Один ответ) | | | | |
| Процедуры применяются и необходимы | 21 | 75 | 18 | 82 |
| Процедуры применяются и скорее необходимы | 5 | 18 | 4 | 18 |
| Процедуры не применяются | 1 | 4 | 0 | 0 |
| Нет ответа | 1 | 4 | 0 | 0 |
| 87. Предоставляются ли Вашим ФМС обучающие или информационные услуги для соискателей грантов? (Один ответ) Насколько это необходимо для грантозаявителей? (Один ответ) | | | | |
| Услуги предоставляются и необходимы | 22 | 79 | 20 | 91 |
| Услуги предоставляются и скорее необходимы | 2 | 7 | 2 | 9 |
| Услуги не предоставляются | 2 | 7 | 0 | 0 |
| Нет ответа | 2 | 7 | 0 | 0 |
| 88. Практикуется ли в Вашем Фонде оценка реализации профинансированных проектов? Кто ее проводит? (Один ответ) | | | | |
| Оценку проводят сотрудники Фонда | 23 | 82 | 19 | 86 |
| Оценку проводят внешние эксперты из НКО / органов власти и т.д. | 2 | 7 | 1 | 4 |
| Оценка не проводится | 2 | 7 | 2 | 9 |
| Нет ответа | 1 | 4 | 0 | 0 |
| 89. Можно ли говорить о дефиците кадров для проведения оценки проектов, получивших финансирование от Вашего Фонда? (Один ответ) | | | | |
| Дефицит оценщиков точно есть | 7 | 25 | 3 | 14 |
| Дефицит оценщиков скорее есть | 6 | 21 | 6 | 27 |
| Дефицита оценщиков скорее нет | 8 | 29 | 8 | 36 |
| Дефицита оценщиков точно нет | 5 | 18 | 5 | 23 |
| Нет ответа | 2 | 7 | 0 | 0 |
| 90. Насколько оценка реализации профинансированных проектов реально необходима и полезна для Вашего Фонда? (Один ответ) | | | | |
| Полезна | 18 | 64 | 15 | 68 |
| Скорее полезна | 7 | 25 | 6 | 27 |
| Скорее бесполезна | 1 | 4 | 1 | 4 |
| Нет ответа | 2 | 7 | 0 | 0 |
| 91. Случаются ли конфликты с НКО относительно процедур проведения конкурсов, выбора победителей, финансирования и т.д.? (Один ответ) | | | | |
| Да, были случаи | 4 | 14 | 9 | 41 |
| Да, но назвать не могу | 5 | 18 | 0 | 0 |
| Нет | 18 | 64 | 13 | 59 |
| Нет ответа | 1 | 4 | 0 | 0 |
| 92. Встречались ли в практике Вашего Фонда случаи давления со стороны доноров при принятии решений о финансировании проектов в рамках конкурсов? (Один ответ) | | | | |
| Да, были случаи (напишите, какие именно) | 4 | 14 | 4 | 18 |
| Да, но назвать не могу | 5 | 18 | 4 | 18 |
| Нет | 18 | 64 | 14 | 64 |
| Нет ответа | 1 | 4 | 0 | 0 |

| Варианты ответа | Все фонды | | Члены Партнерства | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-------------------|----|
| | частота | % | частота | % |
| 93. Назовите, пожалуйста, основные проблемы функционирования Вашей организации. (Любое число ответов) | | | | |
| Отсутствие интереса со стороны населения | 10 | 50 | 8 | 44 |
| Отсутствие поддержки, интереса со стороны возможных спонсоров, бизнес-структур | 8 | 40 | 8 | 44 |
| Отсутствие поддержки, интереса со стороны местных властей | 9 | 45 | 8 | 44 |
| Отсутствие поддержки, интереса со стороны региональных властей | 7 | 35 | 6 | 33 |
| Отсутствие интереса со стороны целевых аудиторий потребителей услуг организации | 4 | 20 | 3 | 17 |
| Противодействие, давление криминальных структур | 1 | 5 | 1 | 6 |
| Оказание давления на НКО со стороны органов власти | 1 | 5 | 0 | 0 |
| Недостаток денег, материальных средств | 3 | 15 | 3 | 17 |
| Недостаток энтузиазма | 12 | 60 | 10 | 56 |
| Проблемы с помещением | 1 | 5 | 1 | 6 |
| Недостаток информации, необходимой для работы | 4 | 20 | 4 | 22 |
| Нехватка знаний и умений у сотрудников организации | 1 | 5 | 7 | 39 |
| Нехватка рекламы деятельности организации | 7 | 35 | 1 | 6 |
| Конкуренция с органами государственной власти или органами местного самоуправления | 2 | 10 | 4 | 22 |
| Нехватка транспортных средств | 5 | 25 | 8 | 44 |
| Оказание давления на НКО со стороны контролирурующих инстанций (Госсанэпиднадзора, органов пожарного надзора и др.) | 8 | 40 | 7 | 39 |
| Низкое качество финансового менеджмента в организации | 8 | 40 | 7 | 39 |
| Препятствия, связанные с несовершенством российского законодательства | 7 | 35 | 6 | 33 |
| Проблемы доступа к средствам массовой информации | 6 | 30 | 3 | 17 |
| Препятствия, связанные с несовершенством российского законодательства | 3 | 15 | 9 | 50 |
| Проблемы доступа к средствам массовой информации | 10 | 50 | 5 | 28 |

Приложение 2

Распределение ответов муниципальных служащих (таблицы выборочно)

| Варианты ответа | Все чиновники | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----|
| | частота | % |
| <i>Число анкет</i> | 18 | |
| 1. Как Вы оцениваете общую осведомленность представителей органов власти о деятельности ФМС в Вашем муниципальном образовании? (Один ответ) | | |
| Считаю, что представители власти обладают полной информацией о деятельности ФМС в нашем муниципальном образовании | 12 | 67 |
| Считаю, что представители власти владеют основной информацией о деятельности ФМС, но хотелось бы знать больше | 4 | 22 |
| Считаю, что представители власти не владеют достаточным объемом информации о деятельности ФМС, обязательно надо знать больше | 2 | 11 |
| 2. Как Вы оцениваете общую осведомленность представителей органов власти о деятельности ФМС в Вашем субъекте РФ? (Один ответ) | | |
| Считаю, что представители власти обладают полной информацией о деятельности ФМС в нашем муниципальном образовании | 4 | 22 |
| Считаю, что представители власти владеют основной информацией о деятельности ФМС, но хотелось бы знать больше | 11 | 61 |
| Считаю, что представители власти не владеют достаточным объемом информации о деятельности ФМС, обязательно надо знать больше | 3 | 17 |
| 3. Кто, по Вашему мнению, сегодня больше осведомлен о деятельности ФМС? (Один ответ) | | |
| Чиновники местной администрации | 5 | 28 |
| Местные депутаты | 1 | 6 |
| Мэр города | 2 | 11 |
| Все вышеперечисленные категории | 8 | 44 |
| Никто из вышеперечисленных категорий | 1 | 6 |
| Другие лица (укажите, кто именно) | 1 | 6 |
| 4. На каком уровне власти больше осведомлены о деятельности ФМС — на уровне региона или на уровне города? (Один ответ) | | |
| Осведомлены примерно одинаково | 5 | 28 |
| Больше осведомлены на уровне города | 11 | 61 |
| Больше осведомлены на уровне региона | 1 | 6 |
| Затрудняюсь ответить | 1 | 6 |
| Насколько НКО осведомлены о деятельности ФМС? (Один ответ) | | |
| Полностью осведомлены | 7 | 39 |
| Осведомлены частично | 9 | 50 |
| Затрудняюсь ответить | 2 | 11 |
| Как можно охарактеризовать общее отношение НКО к ФМС? (Один ответ) | | |
| Положительное | 16 | 89 |
| Нейтральное | 1 | 6 |
| Нет никакого отношения, так как НКО о Фонде практически не информированы | 1 | 6 |
| 5. По Вашему мнению, насколько жители Вашего муниципального образования осведомлены о деятельности ФМС? (Один ответ) | | |
| Полностью осведомлены | 2 | 11 |
| Осведомлены частично | 12 | 67 |
| Практически не осведомлены | 1 | 6 |
| Если хоть как-то и осведомлены, то совсем немногие жители | 2 | 11 |
| Затрудняюсь ответить | 1 | 6 |

| Варианты ответа | Все чиновники | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----|
| | частота | % |
| 6. Как можно охарактеризовать общее отношение жителей города к ФМС? (Один ответ) | | |
| Положительное | 12 | 67 |
| Нейтральное | 5 | 28 |
| Нет ответа | 1 | 6 |
| 7. Какую роль играли органы власти в создании ФМС? (Один ответ) | | |
| Ключевую роль, в том числе именно органы власти выступили инициаторами создания ФМС | 6 | 33 |
| Важнейшую роль, однако инициаторами создания ФМС органы власти не являлись | 3 | 17 |
| Активную роль: всячески поддерживали инициативу создания ФМС | 5 | 28 |
| Оказывали определенную помощь | 3 | 17 |
| Практически никакой роли в создании ФМС органы власти не сыграли | 1 | 6 |
| 8. Являются ли средства муниципального бюджета источником финансирования ФМС? (Один ответ) | | |
| Да | 9 | 50 |
| Нет | 9 | 50 |
| 9. Являются ли средства регионального бюджета источником финансирования ФМС? (Один ответ) | | |
| Да | 6 | 33 |
| Нет | 10 | 56 |
| Затрудняюсь ответить | 2 | 11 |
| 10. Оказывают ли органы власти содействие ФМС в привлечении ресурсов со стороны коммерческих структур? (Один ответ) | | |
| Да | 10 | 56 |
| Нет | 6 | 33 |
| Затрудняюсь ответить | 2 | 11 |
| 11. По Вашему мнению, насколько ФМС необходим органам власти для решения проблем муниципального образования? (Один ответ) | | |
| Совершенно необходим | 9 | 50 |
| Скорее необходим для решения отдельных, пусть иногда и важных, проблем | 8 | 44 |
| Необходим лишь для решения отдельных незначительных проблем | 1 | 6 |
| 12. Насколько часто решение проблем / удовлетворение потребностей муниципального образования происходит с привлечением ФМС? (Один ответ) | | |
| Менее половины случаев | 8 | 44 |
| Более половины случаев | 1 | 6 |
| Нет ответа | 9 | 50 |
| 13. Насколько часто решение проблем / удовлетворение потребностей муниципального образования происходит без привлечения ФМС? (Один ответ) | | |
| Менее половины случаев | 2 | 11 |
| Более половины случаев | 7 | 39 |
| Нет ответа | 9 | 50 |
| 14. Как в целом Вы оцениваете эффективность Вашего сотрудничества с ФМС для решения проблем муниципального образования? (Один ответ) | | |
| Очень эффективно | 6 | 33 |
| Скорее эффективно, чем неэффективно | 12 | 67 |
| 15. Как бы Вы оценили влияние кризиса на совместную деятельность органов власти и ФМС в Вашем муниципальном образовании? (Один ответ) | | |
| Кризис оказал серьезное негативное влияние | 3 | 17 |
| Кризис оказал незначительное негативное влияние | 7 | 39 |
| Кризис не оказал практически никакого влияния | 7 | 39 |
| В связи с кризисом совместная деятельность органов власти и ФМС только укрепилась | 1 | 6 |

| Варианты ответа | Все чиновники | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----|
| | частота | % |
| 16. Как бы Вы оценили общую привлекательность и заинтересованность Вашего органа власти во взаимодействии с ФМС? (Один ответ) | | |
| Высокая заинтересованность | 8 | 44 |
| Скорее высокая заинтересованность | 5 | 28 |
| Заинтересованность на среднем уровне | 3 | 17 |
| Скорее низкая заинтересованность | 2 | 11 |
| 17. Какие у органов власти имеются альтернативные механизмы аккумуляции и перераспределения финансовых средств для решения вопросов местного значения, социальных проблем при участии НКО? (Любое число ответов) | | |
| Муниципальные гранты, субсидии | 10 | 56 |
| Муниципальные заказы для НКО | 9 | 50 |
| Другое | 4 | 22 |
| Таких механизмов нет | 4 | 22 |

Приложение 3

Транскрипты интервью (выборочно)

Шатеева Татьяна Викторовна,

исполнительный директор Астраханского некоммерческого благотворительного фонда местного сообщества (Р.2)

— *Перечислите, пожалуйста, основные факторы успеха деятельности Вашего фонда.*

— Об успехе говорить еще рано. Но то, что фонд работает, думаю, заслуга людей, которые его основали и делают все для его развития. Еще немаловажно, что одним из учредителей фонда является астраханская ТПП, общественная организация, которая объединяет бизнес, продвигает его интересы, а также привлекает бизнес к нам. Я думаю, что это основной фактор.

— *Какие действия были менее удачными в Вашей деятельности?*

— Я не думаю, что что-то было сделано не совсем удачно. Может быть, какие-то надежды просто не оправдались. Во-первых, действительно не оправдалась надежда на нашу власть, поскольку она не совсем заинтересована в сотрудничестве. Дело не в том, что она не верит фонду, а в том, что у них есть свои благотворительные программы. Также надо учитывать тот фактор, что очень много было до этого фондов, в том числе благотворительных, и как бы доверие свое мы еще не отвоевали на фоне других благотворительных фондов. Еще надо учитывать наш астраханский менталитет, а также нежелание крупного бизнеса сотрудничать с фондом. В отличие от г. Чайковский, наш «Газпром», самая крупная компания в нашем регионе, не работает с фондом, поскольку у них свои благотворительные программы и штат сотрудников, которые работают в этом направлении. Еще одна крупная организация — страховая компания СОГАЗ, у которой также есть свой благотворительный фонд. Это основная проблема.

...

— *Представители каких организаций являются учредителями Вашего Фонда?*

— Общественные организации и бизнес.

— *Какие, если возможно?*

— Благотворительный фонд Сивитас (г. Москва), Астраханская ТПП, один предприниматель, остальные — ООО.

— *То есть одно физическое лицо, юридические лица есть, органы местного самоуправления нет, иностранных тоже нет, негосударственные НКО есть, и коммерческие организации тоже есть. Скажите, в правлении Фонда кто у Вас состоит?*

— В правлении все физические лица.

— *Скажите, представители каких групп граждан входят в правление Вашего Фонда? Кто они — предприниматели или просто рабочие?*

— Есть представители университета, аппарата уполномоченного по правам человека в Астраханской области, ТПП, института гражданского взаимодействия, СМИ.

— *Скажите, пожалуйста, кто у Вас входит в попечительский совет?*

— В попечительский совет входят вице-мэр города, зам. министра по образованию, уполномоченный по правам человека, глава муниципального образования, председатель АРО «Опора России».

...

— *Поговорим об эффективности работы Вашего Фонда. Как Вы оцениваете динамику развития Фонда?*

— В апреле нам исполнилось 2 года. За это время мы успели провести 2 конкурса. О динамике развития говорить пока очень сложно. Тем более, прошлый год уже был наполовину кризисный. За первый год мы выплатили все гранты. На второй конкурс планировали набрать больше средств, но из-за кризиса администрация не смогла выплатить полностью свой муниципальный грант. То же самое произошло еще

с несколькими именными грантами. Конечно, мы постараемся все выплатить, иначе быть не может, но сами, понимаете, о какой динамике я могу говорить?

— *Вы можете как-то оценить, как будет развиваться фонд?*

— Хотелось бы, чтобы фонд развивался. Сегодня на Совете я подняла вопрос о том, что у нас он будет динамично развиваться в том случае, если будет принят на региональном уровне закон о льготах для благотворителей. Такой, как в Самарской или Московской областях. Пока такого закона на местном уровне не будет, у нас будет проблема с ресурсами. Еще я говорила о нашем астраханском менталитете. Это однозначно.

— *Если говорить о таком канале поступления средств, как частная филантропия, как частные лица воспринимают идею благотворительности не напрямую нуждающимся, а опосредованно через Фонд? Вы уже говорили об этом, что многие говорят, что лучше мы напрямую отдадим. То есть Фонд для них выглядит не совсем привлекательно, правильно?*

— Дело не в привлекательности Фонда, а просто в привычке. Иногда гораздо удобнее отдать наличные деньги. Или из-за определенного неудобства. Поскольку регион большой, многие организации находятся в области. Легче отдать на месте. Многие оказывают «адресную» помощь и рассматривают Фонд как «лишнее» звено. Были бы льготы для доноров, отношение бы резко поменялось.

— *То есть они скорее не готовы рассматривать Фонд как промежуточное звено?*

— Думаю, да.

Максимова Екатерина Викторовна,
директор Регионального информационно-ресурсного фонда, Ульяновск (Р.13)

— *Конкурсы останутся?*

— В плане проведения грантовых конкурсов механизм может очень сильно трансформироваться. Но подход к отбору проектов с помощью экспертизы — он, несомненно, должен остаться. То есть это может быть не проведение формального конкурса, но тем не менее экспертный совет, правление будут определять, поддерживать этот проект, искать под него ресурсы или нет. Просто несколько, может быть, порядок взаимодействия изменится, процедура, потому что, если раньше мы объявляли конкурс, нам подавали заявки, мы определяли победителей, то в сложившейся ситуации, возможно, порядок несколько другой будет. Мы будем самостоятельно выискивать проекты, которые интересны, наш взгляд, с точки зрения и эффективности для местного сообщества, актуальности и в том числе перспективы, с точки зрения фандрайзинга под эти проекты.

...

— *Чем добровольцы у Вас занимаются?*

— Раньше деятельность «Молодежного банка» была напрямую связана с конкурсами. То есть у нас были конкурсы молодежных проектов, несколько конкурсов «Молодежный банк» провел, три конкурса, насколько я помню. Сейчас их формат деятельности несколько изменился, так как, наверное, тоже кризис повлиял. Мы, собственно говоря, ждали, вернее, искали возможности для проведения конкурса с помощью «Молодежного банка», но таких возможностей не нашли и приняли такое решение — вовлекать ребят в организацию фандрайзинговых акций, у нас есть такая акция, как «Пять добрых дел» — уличная, фандрайзинговая акция. Они в ней участвуют. И также реализовываются с их помощью добровольческие проекты. Например, недавно они провели такой фандрайзинг неденежный — от бизнеса получили саженцы деревьев, посадили их в детской инфекционной больнице. В принципе такой подход нам сейчас даже показался более эффективным в данном случае по нескольким причинам. Во-первых, ребята заняты и нет вот этого ожидания конкурса. Мне кажется, вот эта зацикленность на этом механизме конкурса, она тоже иногда мешает. Нужно какие-то другие формы искать, если вдруг, особенно в условиях кризиса, не получается формальные конкурсы проводить.

Мы поставили перед «Молодежным банком» задачу — сформировать план их деятельности, как они видят, они могут быть полезны для местного сообщества, какие проекты они хотят реализовать. И они сами придумали этот проект с саженцами. Сами готовили письма бизнесу, искали, т.е. такой вот фандрайзинговый опыт получали.

— *Понятно, т.е. фактически Фонд как инициатор добровольцев выступил — такова роль?*

— Да. То есть если раньше, может быть, чтобы вот это все сделать, надо было бы подать заявку в «Молодежный банк», получить деньги из «Молодежного банка», на эти деньги купить саженцы, найти больницу или какой-то объект, где посадить эти саженцы. Здесь технология немножко другая, подход другой, процедура другая.

— *И Вы видите этот подход как хорошую альтернативу конкурсам или как?*

— Я вижу этот подход как подход, работающий в условиях кризиса. Причем ребята получают реальный фандрайзинговый опыт. То есть когда там они распределили задание, кто пишет письма, кто звонит. Потом, кстати, был очень интересный процесс с поиском площадки, где это все сажать. Одна больница вообще отказалась, сказала, что им не до этого, им это неинтересно. Это тоже в принципе для Фонда ценная информация, какие организации как реагируют на молодежь. И мы для себя тоже, так сказать, отметили, что вот эта организация открыта к инициативам местного сообщества, эта организация, может быть, не совсем готова тратить свои ресурсы.

...

— *А как часто у вас получается это обучение проводить?*

— Обучение собственными ресурсами — ежегодно.

— *Собственными ресурсами, Вы сказали, что их почти нет, тогда что это за обучение?*

— Нет, я имею в виду, обучение то, которое мы осуществляем, НКО и наши сотрудники тоже обучаются ежегодно. Но там основным тренером в этой программе была я, последний год мы не делили это обучение для НКО. Как сказать, два года мы реализовывали программу обучения, мы почувствовали, что те, кто хотел обучиться, уже обучились, и, собственно говоря, наверное, тот факт, что я совмещала работу в «Партнерстве», тоже мне сложно было совмещать.

...

— *Вы сами с кем-то общаетесь вне «Партнерства»?*

— Да. Мы имеем опыт взаимодействия, это еще раньше, давным-давно, и это не является фондом, хотя они начинают применять технологии фонда местного сообщества — это ассоциация НКО «Служение» нижегородское. Там же ситуация такая возникла, что они выступили учредителем фонда в свое время, который в принципе загнулся, и они сейчас его ликвидируют и постепенно тоже начинают какие-то технологии ФМС применять.

— *А еще кто-нибудь, кроме нижегородцев?*

— Не вспоминается. А вот фонд «Доброта» в «Партнерство» не входит же. Донецкий фонд «Доброта», Яков Роголин. Хотя я ему отдельно вопрос задавала: как ты считаешь, Яков, себя, свой фонд фондом местного сообщества? Он удивился вопросу и говорит: а как ты думаешь, конечно. То есть, видимо, организация как-то не считает необходимым пока входить в «Партнерство». Яков Роголин — известный эксперт.

— *А НКО, с которыми Вы взаимодействуете, это государственные, негосударственные, муниципальные, или какие-то другие НКО?*

— Вообще мы конкурсы только для негосударственных проводили, потому что во главу угла ставится развитие и институционализация гражданских инициатив, это прежде всего негосударственные. И мы также с инициативными группами граждан работали. Это тоже эффективно. Иногда даже проекты у инициативных групп были более интересные, живые и так далее. И причем, вот что еще интересно, в нашем Фонде эта система обучения, информационной поддержки и финансирования через конкурсы, грантов она позволила вырастить несколько НКО.

— *Из инициативных групп?*

— Да, даже из инициативных групп у нас есть одна организация, которая занимается помощью детям-инвалидам. К нам женщина пришла, ничего вообще не знала об НКО совершенно.

— *Ну вот, возвращаясь к негосударственным НКО, с которыми Вы взаимодействуете, Вы для них кто скорее, партнеры, конкуренты за ресурсы, просто не замечаете друг друга, еще как-то?*

— Есть несколько групп НКО. Некоторые, несомненно, нас не считают ресурсами, они самодостаточные — такие НКО, которые получают крупные средства либо из бюджета, либо какие-то федеральные гранты.

— *Это какие — муниципальные, государственные?*

— Нет, но это такие крупные организации, как правило, сетевые, типа Российский союз молодежи. Там они как-то самодостаточно себя ведут, и в принципе мы на них не ориентируемся. Мы больше ориентируемся на начинающие НКО, и фактически участие в наших конкурсах является своего рода школой социального проектирования. А через работу с нами НКО тоже нарабатывают грантовую историю фактически. И когда к нам приходят молодые новые организации либо инициативные группы, мы говорим им, что здесь для них возможность попробовать себя на поприще социального проектирования как организации и т.д.

...

— *Бизнес не удовлетворен тем, что Вы ему предлагаете на сегодняшний момент?*

— Не в этом смысле. Бизнес не может так больше давать, и нам нечто нужно предлагать, чтобы, с одной стороны, вовлекать, может быть, конкретных людей, работающих в бизнесе, и большую ориентацию делать на частные пожертвования. Я удивилась здесь, когда услышала, что там многие говорили про методы работы с бизнесом, надо учиться работать с бизнесом и т.д. Наверное, это какая-то сбалансированная стратегия должна быть. Мы теперь не только бизнес. Однозначно, что какие-то механизмы, может быть, даже подходы вообще изменить. То есть, как я вам на примере грантов, конкурсов процедуру рассказала, под фандрайзинг, под какие-то конкретные проекты, предположим.

— *А с органами власти как у Вас в кризис, какие-нибудь произошли изменения?*

— В принципе нет, не произошли. Только вот программа развития гражданского общества, которую мы проталкивали долго, ее всю урезали. В рамках этой программы мы могли бы провести, и планировалось это провести, исследования по развитию благотворительности.

— *А с иностранными фондами у Вас были взаимодействия?*

— Ну, Global Fund for Community Foundations нас финансировал и два последние года нас поддерживало российское представительство КАФ, это не иностранный фонд, но тем не менее. КАФ нас не поддерживал, я пытаюсь выяснить причины, чтобы вынести уроки из этого, но не знаю, удастся ли мне это...

...

— *Вообще есть ли оценка и как она проводится?*

— Вообще, что касается оценки сейчас, мы анкеты для НКО разработали. Для НКО как для клиентов, они же клиенты наши. И тоже анкеты, глубинные интервью для корпоративных, бизнеса. Разрабатываем стратегию мы своими силами. Сначала мы хотели подключить консультанта, потом спросили у наших попечителей, как они считают, привлекать нам консультантов или самим? Они посчитали, что мы сами справимся, и в принципе как бы такая недостаточность административного бюджета — она также нас навела на мысль, что нам самим это нужно делать.

По каждому делаем оценку, курс вот прошли НКО по маркетингу некоммерческих организаций, мы даем им анкету, они ее заполняют, мы это все сводим в единую таблицу, смотрим, что там и как. По молодежному банку идей тоже мы, куратор «Молодежного банка» собирала ребят, и тоже, кстати, анкеты рассылались всем. По грантам — это мониторинг проектов. То есть, во-первых, выезжаем мы на мероприятие, если нас не забывают пригласить, мы берем проект, фактически приложение к договору, и отчет по итогам реализации, и смотрим. Потом созваниваемся с грантополучателем и там уже задаем вопросы, если у нас имеются таковые.

— *А вот есть ведь специалисты по оценкам программ НКО, грантовых программ, Вы пересекались с ними, сталкивались, хотели бы, чтобы они принимали участие у Вас, именно по оценке профинансированных проектов?*

— То есть независимые эксперты, внешние? Нет, мы никогда не привлекали. Меня, кстати, заинтересовало то, что говорилось про ассоциацию оценщиков, я у нее уточню, туда вроде как легко можно поступить, я не знала такое. Может быть, краем уха слышала.

...

— *Смотрите, это перечень проблем, которые могут быть в Фонде. Есть ли здесь какие-то, которые актуальны действительно для Вашего Фонда, которые значимы для него сейчас, Вы мне, пожалуйста, назовите цифрами?*

— Пункт 2. Вот про местные власти здесь говорила, на мой взгляд, у нас крайне неадекватная городская власть. С региональной более-менее все нормально. Пункт 10 — недостаток денег, материальных средств. Вот знаете, недостаток энтузиазма, нет, не то — с чем я борюсь, так это с неверием среди сотруд-

ников и т.д. То есть мой принцип, который я им как руководитель проповедую, — «по вере вашей вам воздастся». И пока они сами не будут уверены, что это случится, что это можно сделать, то нечего других тогда тревожить. Со средствами связи и коммуникаций, имеется в виду Интернет, телефон? В принципе все нормально, решаемо все. Где-то вот нехватка знаний, умения у сотрудников организации. Нехватка рекламы — тоже сейчас есть проблемы. Как-то вообще информационная у нас деятельность сейчас свернулась. Просто я говорю, сотрудница, которая занималась этим, ушла в декретный, потом приходил другой. Вот это, знаете, как начинается, нужен просто человек, который все это взял бы на себя, все это вел.

Хотя вроде бы пришел даже более сильный специалист, но просто еще, может быть, не вошел в курс, иногда что-то забывает, куда-то информацию дать или еще что-то. Вот конкуренция с органами государственной власти и органами местного самоуправления, я полностью согласна, что здесь было сказано про конкуренцию за влияние. Нехватка транспортных средств — да, бывает. С контролирующими органами, слава Богу, нормально пока. Ну, вот низкое качество финансового менеджмента в организации, хотя, я не скажу, что прямо для нас это актуально сильно. Здесь просто, видимо, наличие бухгалтера-совместителя, который вот так набегамы бывает в организации, иногда что-то выпадает. А в принципе так я осуществляю финансовое планирование, бюджет, финансовые планы, это все есть. Вот проблема то, что показатель массовой информации я считаю проблемой. То есть СМИ насколько уверены и считают, что за такую социальную конструктивную позитивную информацию платить надо, — это неинтересно, они так даже считают. Хотя в принципе, откуда они это взяли?

...

— А Вы как думаете, согласны, вот Михаил высказал мнение, что наиболее эффективные это именно местные журналы, местные радиостанции, нежели центральные?

— Естественно, смотря какая твоя целевая аудитория, какие цели ставишь, опять же. Если говорить о печатных СМИ, то мы в Фонде в 2007 г. нанимали пиарщика, предположим. Он у нас потом переехал в другой город и мы не стали другого пиарщика нанимать. Специалист по информационному обслуживанию был, а вот пиарщик как человек, который со СМИ специально устанавливает отношения, мы поняли, что это крайне неэффективно. Потому что в газетах мы размещаем чаще всего информацию для «лидеров мнений». Население, к сожалению, сейчас практически не читает газеты. Если ты хочешь выйти на население, иди на радио или телевидение.

— Хорошо, просто перечисляйте номера.

— Местные региональные газеты и журналы — да. Особенно у нас есть специализированный журнал для бизнеса, который нам очень большую информационную поддержку оказывает, мы ему очень благодарны.

...

— Расскажите, с какими структурными подразделениями органов власти Вы взаимодействуете?

— Наш партнер на городском уровне — это комитет по делам молодежи. Они уже, собственно, второй год поддерживают наш проект по развитию конкурса молодежных проектов, «Молодежного банка». Александр Валерьевич Иванов — руководитель, входит у нас в грантовый комитет. Еще несколько руководителей вошли в грантовый комитет, зам. мэра тоже вошла в комитет по стратегии. Правда, опять говорят, что она сейчас уходит, занимающаяся социальными вопросами — Кабакова Татьяна Александровна.

— С кем еще, с какими структурными подразделениями взаимодействуете?

— Это основные партнеры сейчас.

— То есть комитет по делам молодежи и зам. мэра по социальным вопросам?

— Зам. мэра — это больше такое консультирование, советы, кого поддерживать, она опытный в плане социальных вопросов человек, может подсказать по поводу благотворительности и по поводу взаимодействия с органами местного самоуправления. Она, собственно, нам говорит, какой благотворительность не должна быть. Консультирует фактически, и очень жаль, если она уйдет, там не с кем будет работать.

— В каких формах происходит взаимодействие с органами власти?

— Чиновники и политики участвуют в работе попечительского совета — да. Участие в реализации целевых программ органов власти? Предполагалось участие в нашей целевой программе по развитию гражданского общества, но ее сократили и закрыли. Получение имущественной поддержки от органов власти? Нет, наверное. Участие в совместных с органами власти рабочих группах? Да. Участие в процессах планирования совместно с органами власти? У нас органы власти как-то на уровне города вообще не ставили вопрос о стратегии, и не обсуждался вопрос о разработке стратегии, не в чем было участвовать. А на уровне

региона была разработана концепция долгосрочного развития до 2012 г. почему-то, я уже не помню, еще год или два назад. И я как член Общественной палаты просто была на презентации. Такого обсуждения не было. Участие в принятии решений органами власти? Совещательные какие органы, т.е. там в советах каких-то состою нескольких и т.д. Предоставление информации, аналитики органами власти? Да, предоставляем.

— *Получение от них?*

— Получение да, но с этим иногда сложности возникают. Они нас просят написать письмо, еще что-нибудь, глупости какие-то. Предоставление консультационных услуг? Да, предоставляли. Предоставление программы для муниципальных государственных служащих? Пытались мы вывести их на социальный заказ, и в принципе в группе, когда мы обучали НКО, было два представителя органов государственной власти. Они платили нам за это. Участие в образовательных программах, предоставляемых органами власти? Что-то я не помню, чтобы нас куда-то звали учиться. Получение методической помощи от органов власти? Не знаю, мне кажется, мы больше методическую помощь предоставляем, чем они.

...

— *А чего органы власти опасаются?*

— На всякий случай. Вот буквально перед отъездом сюда мы пробивали вопрос. Сейчас мы думаем о формировании некой базы, вот вырабатываем подходы, как развивать частные пожертвования. Потому что конкурсный подход, конкурсные проекты — это непонятно часто, кому жертвуется. У нас возникла такая идея — создать некую базу такую людей и, может быть, организаций, которые занимаются, предположим, даже базу проектов организаций и также физических благополучателей. И была там идея насчет детей-инвалидов. Мы вышли на органы власти, чтобы они нам предоставили информацию и т.д. Они общую информацию предоставили, потом мы им говорим: вот у нас такая идея, давайте запросим среди этих семей, где дети-инвалиды, информацию и, может быть, отклик пойдет, и мы под это разработаем программу частных пожертвований. Они отказались нам это делать, просто отписав кому-то. Это вот именно к органам местного самоуправления относится. Такой опыт, не очень хороший, что письма эти ходят.

...

— *А сами люди, граждане, они готовы воспринимать Ваш Фонд как промежуточное звено между ними самими и получателем, тем, на кого ориентирована помощь, а посерединке Фонд?*

— Мне кажется, готовы. Если все грамотно сделано, то очень даже готовы. У людей есть потребность делать добро. Им некуда обратиться... Вот я, опять же, своим сотрудникам говорю, что, когда начинаются все эти сомнения — кризис, не кризис, никто же не отменял потребности делать добро, где-то это даже такое противострессовое средство, может быть.

— *А по объему, кстати, изменились в кризис частные поступления?*

— Просто тоже, вот то, что в прошлом году мы проводили акции, фактически в них бизнес участвовал и молодежь. В этом году мы эти акции уже не проводили с бизнесом, а с благотворительными ящиками только начинаем. Еще сложно сказать, под конец года можно будет сказать, какая раскачка шла.

— *А как увеличить эффективность взаимодействия с ними, т.е. какими действиями с донорами?*

— Для частных доноров, я считаю, инструментарий нужно разрабатывать, чтобы частному донору было удобно и приятно жертвовать. То есть, опять же, на средства КАФского гранта мы планировали, уже договоренности есть, проплатить специальный номер, чтобы каждый мог набрать, и это шло бы в фонд акции. Позвони и средства перечислятся, там 20 рублей пойдет туда-то. Но сейчас нам придется отказаться от этого. Сейчас, скорее, по уходу благотворительных ящиков нам надо будет, потому что эта ниша тоже не занята в регионе.

...

— *В принципе Вы уже на него начали отвечать, какие факторы устойчивости Фонда, кроме, например, диверсификации финансирования?*

— Наличие зрелой системы управления. Вот под зрелой системой управления я понимаю созревших и понимающих, для чего это им нужно, членов попечительского совета, правления, учредителей. Если это понимание есть, то соответственно появляются и деньги от них и т.д., кого-то вовлекать. Потом — наличие профессионального менеджмента, который все это слышит, что они хотят, преобразует в действие, правильно «упакует», правильно «продает» местному сообществу и т.д. Это вот маркетинговые коммуникации тоже, на мой взгляд, важны. Гранты и менеджеры включают в себя управление, естественно, тоже грамотное, или как следствие формирование нормальной команды, т.е. профессиональной. Это тоже куда-то

уходит. Качество местного сообщества, качество элиты. Потому что, если ты живешь в условиях, когда вся эта элита сотрясается, друг с другом они грызутся, извините за выражение, то фонд — многострадальный, не знаю, может возникнуть вопрос — а зачем все это, может быть, и не время. Вот в чем дело. Вот мне кажется, Партнерство, оно должно вообще как-то оценить все эти риски, иногда рекомендовать территориям создавать фонды, а иногда не рекомендовать, чтобы зря не бились. Вот как правильно Алексей сказал, если двери закрыты, что в них биться? Надо направить энергию во что-то другое, в чем-то другом себя реализовать, чему-то другому научиться. И в этом плане история ульяновского фонда — это был шаг, что интересные технологии, попробуем. Но я бы не сказала, что велась оценка рисков и т.д.

Самарина Нина Николаевна,
президент Фонда поддержки социальных инициатив «Содействие», Пермь (Р.6)

— *Сформулируйте, пожалуйста, основную роль Вашего Фонда.*

— Пожалуй, фонд осуществляет две основные функции. Первая — даем дополнительную возможность привлечь в слабые бюджетные территории дополнительные финансы, и в тоже время даем им контакты и информацию, как самостоятельно, не надеясь на вышестоящий уровень власти, действовать и развиваться. Это касается как представителей органов власти, так и населения. С бизнесом все сложнее, потому что это сельские территории, где нет крупного бизнеса. Для органов власти Фонд как связующее звено между краевым, региональным уровнем и муниципальным. Последние годы и сельским поселениям этих территорий. Вторая — для населения, его активной части, для молодежи мы — источник информации о возможностях поддержки их инициатив, обучения, получения поддержки от нашего Фонда.

— *Здесь перечислены возможные роли Вашего Фонда: ресурсный центр для НКО, организация, выделяющая гранты, агентство развития, занимающееся разработкой программ развития. Что-то из этого подходит?*

— Все подходит. Мы все функции выполняем для территорий нашего региона. С 2003 г. нами в 5 сельских территориях проводится межтерриториальный конкурс социальных проектов. Он по своей структуре — двухуровневый. Первый уровень — проведение конкурса проектов внутри муниципального образования, а на уровень межмуниципальный выводят проекты, которые интересны всем четырем-пяти территориям, либо те проекты, которые в одной территории можно было бы как пилот реализовать. Это грантовые конкурсы. Помимо межтерриториального конкурса много разных других программ конкурсных — программы мини-грантов, направленных на развитие волонтерства, благоустройство отдельных деревень, организацию спортивного и культурного досуга и др. Как ресурсный центр для НКО, в сельских территориях, когда мы туда пришли, кроме совета ветеранов и женсоветов ничего не было. За этот период времени каждый год две-три какие-либо общественные организации регистрируются, т.е. вырастает из проекта инициативная группа по реализации, по внедрению проекта, и потом они уже регистрируются как общественные организации.

— *Как-то менялась модель Вашего Фонда с момента его создания?*

— В большей степени, сейчас крен идет в сторону развития как ресурсный и экспертный центр.

— *Но это существенные изменения?*

— Нет. Если раньше они были примерно равнозначны, то в последние годы, особенно 2007–2008 гг., в большей степени, процентов 40, эта деятельность, как ресурсный центр. Это, в первую очередь, подпитка информационная, возможность доведения до них какой-то оперативной информации, различного рода семинары по управлению, укреплению менеджмента в этих сельских поселениях, инициативных группах и общественных организациях. Учеба, как написать пресс-релиз, бизнес-проект, социальные программы или отчет по расходованию средств.

— *Без решения каких задач, в том числе управленческих, Ваш Фонд был бы менее успешен, на Ваш взгляд?*

— Нельзя сказать, что мы достаточно успешный Фонд. У нас тоже полно проблем всякого рода — на дворе-то кризис. Не было бы авторитета на уровне края, региональном уровне, то, наверное, было бы сложнее в какой-то степени. В то же время и другие территории стали к нам очень присматриваться, внедряем там некоторые наши программы, например связанные с проблемами молодежи, развитием активности селян.

— *А может быть, наоборот были какие-то действия, которые Вы рассматриваете как наименее удачные?*

— Да. В рамках внутренней структуры Фонда. Мы зарегистрировали Фонд как два юридических лица. Очень успешно, все хорошо, мощно стартанули, у нас были представительства Фонда, которые находились в специально оборудованных отдельных помещениях в районных центрах всех муниципальных образованиях, пока был Шубин директором «Пермрегионгаза». Когда он ушел на выборы и был избран мэром Перми, на его место пришел другой руководитель, с которым мы не совсем находим общий язык, начались проблемы. И.Н. Шубин остался в Фонде как председатель попечительского совета, как физическое лицо, а с «Пермрегионгазом» у нас начались проблемы чисто структурные, а решить сразу не так-то просто, потому что Фонд организован через решение большого «Газпрома» и на новые структурные изменения нужна политическая воля. Абсолютно субъективные вещи мешают, но будем их решать в ближайшее время.

...

— *Как Вы оцениваете результативность и значимость попечителей для деятельности ФМС?*

— Чем выше уровень попечителей в фонде, тем фонд серьезней работает и выше его авторитет. Сталкиваясь с разного уровня фондами, там, где в попечительском совете водитель директора школы, директор школы как представитель попечительского совета и его друзья и коллеги, это один уровень работы фонда и его интересов. Хотя, может быть, и имеет место территориально в рамках одной школы. Если фонд работает с претензией на какую-то другую степень развития, уровень попечителей должен быть высокий. Хотя у нас есть в попечительском совете и директор СХПК, но это достаточно влиятельный человек в попечительском совете и среди руководителей своей отрасли. То есть влиятельные в территориях края люди.

...

— *Существует ли в Вашем Фонде этический кодекс работы?*

— Он не оформлен, но он есть. В первую очередь, основное правило — относиться с уважением ко всем предложениям с территорий, реагировать на все инициативы, оказывать всяческую помощь.

Без этого морального кодекса у нас не было бы постоянных контактов и с муниципальными органами. Они же меняются, у них там выборы практически каждый год, но мы с каждым сработаемся, потому что есть необходимость всех в наших программах и делах, в дополнительных ресурсах... Сначала мы тоже участвовали в выборах, поддерживали того или иного кандидата на главу района, но однажды получили хороший урок, и мы поняли, что манипулировать Фондом в этих играх не будем. Нам нужна постоянная работа в территориях, которая приносит результаты для населения, а не для отдельных представителей власти.

— *Нужен такой кодекс?*

— Может быть, его специально не надо, но какие-то негласные уставные принципы можно бы и прописать. Мы не задумывались о том, чтобы принять такой кодекс. Не знаю, поможет ли он. Был бы общий кодекс поведенческий, как раньше кодекс строителя коммунизма или просто соблюдались бы всеми нравственные принципы, а так, может быть, кодекс благополучателей нужно прописать, для тех, кому мы даем деньги, как они распоряжаются деньгами. Это для нас более актуально.

— *Скажите, сколько сотрудников занято в Вашем Фонде? Вообще, и по совместительству, и на добровольной основе?*

— В штатном расписании у нас 4 человека, а по договорам по данным прошлого 2008 г. свыше 30, включая экспертов, других привлеченных специалистов.

— *Сможете сейчас сказать, сколько человек работает в Вашем Фонде как в основном месте работы, по совместительству и как добровольцы?*

— В фонде работает в штате 4 человека. В пяти территориях фонда присутствовать мы сами не можем каждый день, поэтому у нас есть там представители, которые работают на добровольной основе — 5 человек, иногда мы оплачиваем их работу по договору. Ну и конечно есть совместители-специалисты, которых мы привлекаем для работы, а добровольцев и волонтеров в ходе реализации программ и проектов бывает свыше 100–120 человек.

— *А какой средний возраст?*

— Директор молодежной программы, ей 23. Она у нас лауреат губернаторской премии прошлого года в области молодежной политики. У нас есть директор социальных программ, ей 59. Мне 54. Бухгалтер, ей 47. По-разному. Среднее арифметическое примерно 45 лет.

— *А по совместителям, по добровольцам сможете дать такую статистику?*

— По количеству, я говорю, точно не помню, свыше 30 человек. Это эксперты, консультанты, модераторы, журналисты.

— *Они работают по необходимости?*

— Нет. Они работают по зову сердца. У нас есть 5 представителей Фонда в районах, которые работают только на добровольной основе. Они в территориях находятся, они консультируют, они строят отношения напрямую с теми людьми, кто готов проявить инициативу. Мы всю информацию им сбрасываем, они ее распространяют там в зависимости от интересов той или иной целевой группы. Информация о разного рода конкурсах, о возможных программах по поддержке социальных вопросов сельских жителей. Это может быть нужно и ветеранам, и главам сельских или муниципальных образований, или директору школы, или инициативному подростку. Они ближе к народу и им видней, кто эффективней воспользуется данными возможностями. Они исключительно на добровольной основе, мы им в лучшем случае к 8 марта или Новому году какие-то денежки, грамоты, подарки вручаем.

...

— *Существует ли в Вашем Фонде обучение сотрудников, как новых, так и уже работающих?*

— Спланированной системы обучения, к сожалению, не существует. Все сотрудники имеют специальное высшее образование. Другое дело, что мы используем возможности обновления знаний, т.е. участия в разного рода профильных семинарах, конференциях. Регулярного обучения пока нет. Штатных сотрудников, я имею в виду. Из числа совместителей или волонтеров, конечно, у нас много и специалистов, и студентов, которые сами обучаются и совершенствуются в своем деле.

— *А вот эти разовые семинары, обучающие мероприятия, за счет каких источников покрываются расходы?*

— Мы, конечно, используем возможности, когда нам поступают предложения по обучению и покрывают эти расходы. Участие в каких-то интересных конференциях, даже на конкурсной основе, заявляемся на конкурс, а организаторы покрывают расходы. Чаще всего так. Самому сложно дополнительные ресурсы для обучения найти, хотя это необходимо. У нас есть еще дистанционное обучение, там разного рода семинары. Дистанционные курсы, институты, библиотеки, пользуемся возможностями, какие есть.

...

— *Почему Вы решили вступить в Партнерство?*

— Я услышала о Партнерстве, когда еще у нас и фонд не был зарегистрирован. О нем мне поведал Михаил Чернов, директор ФМС г. Чайковский Пермского края, с которым у нас давние связи. Мы так достаточно плотно сотрудничаем со многими НКО, с директором этого фонда в хороших отношениях, он мне сказал, о том, что есть Партнерство, что есть формат такой переговорной площадки, которая поможет по становлению нашей организации. И мы очень целенаправленно искали туда входы-выходы. Все бумаги заполнили, мне действительно просто нужен был опыт других ФМС. Потому что с фондом, с моделью и вообще с общественной организацией я не была знакома по своему роду деятельности. Поэтому мне нужно было посмотреть какие-то интересные вещи, технологии, программы.

— *Какие можно выделить положительные стороны участия в Партнерстве для Вашего Фонда?*

— Мы достаточно серьезные контакты завязали, много интересных технологий стали применять по работе в различных программах. В основном контакты, опыт других фондов. Я узнала, что рядом с нами работают достаточно серьезные фонды с большим капиталом в Тюмени, Первоуральске. Все это близко, рядом. Надо у них учиться многому. Они уже существуют по 10 лет, наладили хорошие отношения с местным сообществом.

— Увидели, как меняется отношение к модели ФМС на уровне других благотворительных и общественных организаций, стали общаться и обмениваться опытом с фондами — донорами. На наших глазах увеличивается и число фондов — участников Партнерства, расширяются границы.

— *Есть какие-то отрицательные стороны участия в Партнерстве?*

— Отрицательных сторон от участия нет. Другое дело, что внутренние политики организации работы Партнерства требуют совершенствования. Это касается уровня менеджмента, прозрачности, установлении тесных деловых контактов. Это есть.

— *Что Вы ожидали от участия в Партнерстве? Сбылись ли эти ожидания? Что не сбылось?*

— Повторюсь, что ожидала каких-то новых практик, опыта нового, контактов, каких-то новых технологий. Многие получили частично, потому что к примеру, по опыту Тольятти внедрили технологию «Молодежного банка» в сельских территориях. Мы посмотрели, как организовать ту же деятельность попечительского совета по примеру работы Тюмени, насколько структурировать ее. Наши грантовые программы уникальны, у других фондов, пожалуй, новизны в этом направлении нет, я считаю, что у нас есть результаты по ним. Это то, что я ожидала, и то, что я получила. Что не получила? Партнерство подразумевает равнозначные взаимоотношения. Этого в Партнерстве фондов нет. Это негатив. Потому что есть часть фондов, которая была давно с основания Партнерства, часть фондов, которая, условно, около чего-то или около кого-то приближена и им даются какие-то преференции. Может быть, нужен более тщательный мониторинг вступающих в Партнерство фондов, результаты деятельности фондов, даже какие-то негативные вещи в работе фондов других не отслеживается. В прошлом году, к примеру, исключили из Партнерства Нижегородский фонд и фонд Жигулевска. Разного рода есть случаи. Если мы вошли в Партнерство, то, по крайней мере, нужно было бы не просто взять и исключить, а немножко на более ранней стадии понять причины и чем-то помочь. Есть авторитет партнера, и может быть, обращение партнеров могло как-нибудь по-другому ситуацию повернуть. Это мое понимание Партнерства, пока такого я не вижу.

— *В целом Вы удовлетворены участием?*

— Безусловно, мне это очень много дало, по крайней мере, понимание того, что мы делаем и идем правильным курсом. То, что есть опыт контактный, практически уже во многих регионах есть друзья, поэтому, конечно, очень удовлетворена.

— *А что бы Вы хотели делать в рамках Партнерства? В какой деятельности участвовать?*

— Есть ряд технологий, которые есть у нас. Они могут быть интересны другим фондам, которые работают в более маленьких территориях, как у нас с сельскими поселениями. Может быть, опыт работы с кадрами и партнерами передавать, если будет востребовано.

...

— *Как Вы прогнозируете в дальнейшем развитие?*

— Безусловно, кризис кризисом, мы в него не верили, мы занимались в основном развитием общественных инициатив, но он касается всего общества, и мы тут не в стороне. Работой, связанной с развитием благотворительности с частными лицами в территориях нашей деятельности, мы не занимались, так как работали с крупным бизнесом и бюджетом регионального уровня. И для нас сегодняшняя ситуация показала, что это некоторое упущение.

— *Какие существенные изменения произошли за последние три года работы Вашего Фонда?*

— Если три года назад мы начинали только становиться на ноги, как ребенок, то сейчас мы уже и говорить начинаем, и к нам стали прислушиваться другие районы и регионы, о нашей работе стали писать на федеральном уровне. Существенное то, что мы вышли за рамки тех территорий, в которых мы начинали работать. У нас теперь получается так, что мы работаем на край. Но не системно работаем в тех территориях, все равно все новые программы мы вначале внедряем в этих территориях, где мы начинали.

— *Проводится ли в Вашем Фонде оценка эффективности достижения целей?*

— Да, в прошлый год проводили.

— *А кто ее осуществляет?*

— Мы приглашаем независимых экспертов из других регионов. В 2008 г. у нас проводил исследование Святослав Филонов, внешний эксперт из г. Томска.

— *А кто он, сотрудник фонда, приглашенный эксперт?*

— Да, приглашенный эксперт из НКО.

— *А с какой регулярностью проводится оценка?*

— Независимая оценка нами проводилась впервые один раз в 2008 г., но мы постоянно проводим опрос и анкетирование наших благополучателей, 1–2 раза в год.

— *Кто имеет доступ к результатам этой оценки?*

— Результаты этой оценки у нас есть на сайте. После результатов проведенного исследования во всех территориях мы провели круглые столы и ознакомили широкий круг лиц, с которыми мы работаем, участников проектного движения, представителей инициативных групп, органов власти. Это публичные результаты. Отдельно мы результаты нигде не публиковали, но в отчете за прошлый год об этом тоже есть информация.

— *А как Вы считаете, насколько оценка значима и полезна для деятельности Вашего Фонда?*

— Полезна, очень полезна. Особенно такая независимая, чужими глазами посмотреть на то, что ты делаешь. Причем там ведь не всегда приедешь на эти круглые столы, где есть люди, с которыми мы непосредственно работаем, наши заявители и исполнители проектов. Есть и такие вещи нелицеприятные, к примеру, задержка финансирования проектов, или срыв сроков объявления итогов: пытаешься объяснить причины, приходится оправдываться. Независимая оценка, конечно, полезна, и для имиджа. И отрезвляет она, чтоб далеко не отрывались от земли и все свои шаги, программы соизмеряли с проблемами, на решение которых они направлены, и с интересами людей.

— *Можете привести примеры последних действий Вашего Фонда, которые приняты на основании результатов оценки?*

— Во-первых, широкое обсуждение провели результатов этих исследований. По поводу взаимодействия со СМИ там было, что проблемно, мало размещают о нас информации, и плюс в ряде территорий они стали размещать только за определенную плату. Это было высказано, тут как бы и наше видение, и исследование показало, в принципе это делалось. Теперь информационная наполняемость, какой-то прорыв получился. Сейчас конкурс молодых журналистов будем проводить, готовить свои кадры. Обратили внимание на этот аспект работы.

— *Какие Вы можете назвать основные проблемы в деятельности Вашего Фонда? Также я вам дам перечень, может Вы мне что-то отсюда назовете. Именно чтобы мы отметили, какие есть проблемы в функционировании Вашей организации.*

— Нельзя сказать, что отсутствие поддержки со стороны возможных спонсоров, бизнес-структур, в силу того, что их там нет. Есть какие-то интересы сетевых компаний, те же электросети — мы с ними сотрудничаем и работаем, но по большому счету в этом и есть проблема, поскольку нет развитого частного бизнеса из числа фермеров, СХПК. Есть проблемы с обеспечением помещением на территориях, там свободных мест нет, которые мы смогли бы оборудовать, да и средств пока нет на то, чтобы их содержать. Представители фонда — эти добровольцы чаще всего совмещают свою деятельность с какой-то другой своей рабочей деятельностью. Они у нас все практически муниципальные служащие, т.е. одна работает в управлении образования, другая — специалист в молодежной политике и культуре. И конечно, когда у нас в 2006 г. были собственные оборудованные помещения, да с компьютерами, то к нам там просто приходили, обсуждали возможные идеи для воплощения, были такие общественные приемные дни. А теперь нет, а необходимость в этом есть. Нельзя сказать, что нехватка рекламной деятельности, хотя информации всегда недостаточно и всегда не хватает. С одной стороны, рекламировать свою организацию — это не самоцель, мы ведь не торговая организация, наши продукты имеют свою специфику и не всеми могут быть востребованы.

— *Можно ли что-то сказать о какой-то пиар-деятельности, не прямой рекламе?*

— То, что я и говорила, мы стали уделять этому внимание. У нас есть рекламные щиты, которые установлены вдоль дороги Москва — Пермь, стоит у нас там 4 щита, на них есть наши баннеры. Конечно, все видят, знают и телефоны, и все, но этого, конечно, недостаточно.

Проблема нехватки транспортных средств — ну конечно, это тоже имеет место быть, потому что расстояния у нас в крае немаленькие. Самая близкая от нас территория — Оханск — 80 км от Перми. А самая западная точка у нас село Бабка в Частинском районе на границе с Удмуртией — это в один конец больше 200 км, да еще и дорога — грунтовка!

— *То есть проблема даже не в транспортных средствах, а в транспортной доступности?*

— Да. У фонда нет своего транспорта, мы арендуем машину и, конечно, транспортные расходы у нас велики.

Качество финансового менеджмента. Мы какие-то отдельные моменты упускали в развитии финансового менеджмента, это касается и как работы по привлечению ресурсов, так и по качеству предоставляе-

мых отчетов от наших благополучателей. По большому счету, надо и на социальное предпринимательство выходить. Мы попытки такие начинаем делать, у нас просто пока не сложилась эта система: с теми же товарами народного потребления, с теми же сувенирами, которые изготавливают в наших деревнях. Но тут проблема не такая уж и наша, потому что мастера не настроены на постоянную работу, которая их будет кормить. Чаще всего для них это хобби. Они не изучают рынок и спрос, та же продукция — сувенирка, которую они готовят, не совсем хорошего уровня, в малых количествах, ее недостаточно, 2–4 корзинки, и курят бамбук. А пускать это на поток, продавать, на какие-то идти договоры они не хотят. Развитие социального предпринимательства в этом направлении, безусловно, это как один из выходов.

— *Какие, на Ваш взгляд, проблемы из перечисленных, самые острые и требуют скорейшего решения? Или нет таковых очень острых?*

— Развитие финансовой базы, укрепление финансовой базы, стабильность финансовая, это один из основных приоритетов. По поводу всего остального, я думаю, что тут не так остро, тем более что сейчас просто даже те наши постоянные клиенты, условно доноры, программы сворачивают, поэтому это становится сейчас, наверно, основной проблемой.

— *То есть именно в финансировании основная проблема сейчас?*

— Еще раз говорю, что это не прямая угроза закрытия организации, что вот денег нет, все закрываем, а именно перспективы стратегического планирования в этом направлении. Скорее даже поиск новых источников и возможностей финансирования.

— *Кто-то и какие-то организации могут Вам помочь в этом?*

— Я не думала об этом, честно говоря. Какая-то поддержка законодательная могла как-то помочь, повлиять на эту ситуацию. Я не говорю о привилегиях, преимуществах участия в тендерах. Я говорю о том, чтобы как-то, может быть, облегчить налоговые отчисления, тот же транспортный ресурс, аренда помещения, такие вещи, которые не всегда прямые деньги. Может быть какие-то вещи, связанные с изменением подоходного налога для работников общественных организаций, для тех, кто занимается грантовой деятельностью. Какие-то преференции в этом плане надо посмотреть, именно законодательные.

...

— *Какие направления развития Вашего Фонда сегодня наиболее приоритетны и важны?*

— Грантовая поддержка, конкурсная поддержка. Но это не только проектная деятельность, это вообще конкурсная деятельность, потому что посредством состязательности на разные целевые группы влияем. Тут и проектная деятельность, и работы с какими-то программами, «Улица и подросток» например. И ряд других.

— *Как-то изменились приоритетные направления в связи с кризисом? Или не повлияло на выбор направлений.*

— В 2006 г. мы провели серьезный круглый стол с обсуждением итогов конкурсов. Мы делаем это ежегодно в конце года. Это обсуждение показало, что для всех районов наиболее важной проблемой остаются вопросы сельской молодежи в сельских территориях, трудовая занятость, качество и доступность получения образования и жилья, асоциальные явления в молодежной среде. И с этого времени эти направления — трудовая занятость, доступность образования и здоровый образ жизни молодежи — самые приоритетные в работе Фонда. То есть они были приоритетными и они остаются сейчас, потому что в этом плане медленно сдвигаются с места проблемы, качество жизни не улучшается. Но мы — Фонд и не сможем построить коммунизм в отдельно взятых районах, но можем консолидировать возможности самих жителей районов на эти решения. Хотя в прошлом году отметили стагнацию в плане внутренней миграции молодежи в регионе, зафиксировали, что она не растет. Но причина не в том, что стало лучше в деревне, а в том что в Перми им сложно адаптироваться, лучше уж возвращаться в родные стены и быть нужным там. Тут не могут, потому что нет условий, там не могут, потому что нет возможностей. Проблема эта остается. Параллельно мы работаем со всеми другими инициативами, например, ветеранскими группами, работниками образования и культуры, но молодежь — основное. Независимо от того, кризис есть или нет.

— *То есть можно сказать, что приоритетные направления не изменились?*

— Нет. Другое дело, что, безусловно, мы понимаем важность финансовой составляющей для решения этих проблем, поиск новых финансовых возможностей, источников финансирования, сейчас тоже выходит на одну из первых позиций.

— *Какие возможности ФМС, помимо реализуемых, необходимо задействовать для более масштабного развития местных сообществ? Попросту говоря, какие у Вас есть еще возможности, которые можно задействовать дополнительно?*

— Даже в условиях кризиса село сейчас становится более устойчивой средой. В городе больше потрясений для простого жителя. И безработица грянула в городе неожиданно. В селе-то она была уже, они научились выживать. Но в этом плане, там тоже выживает тот, кто действительно хочет жить хорошо, шевелится и хочет делать и делает, ни на кого не надеется. В этом направлении с такими людьми мы и будем продолжать работать.

Надо в приоритетных планах государства поставить поддержку села не только как декларацию, но развивать и поддерживать развитие на селе социальных технологий, новый опыт, создание информационных обменных центров, не душить инициативы бумажными препонами, а пустить селян в свободное самостоятельное плавание, дать больше полномочий и бюджетных средств сельским поселениям, местному самоуправлению.

...

— *Еще такой вопрос, основные причины сотрудничества органов власти и Фонда? Расположите их по значимости для органов власти и для Вашего Фонда.*

— Во-первых, ОМСУ — один из основных общественных сегментов, с которым мы работаем. Это, пожалуй, самое важное, независимо от того, какой уровень, потому что чем выше уровень, тем больше есть возможностей и принимается решений. Другое дело, что не всегда они исполняются, не отслеживаются результаты исполнения. Это одна ситуация.

Уровень сельских поселений, на них просто нельзя смотреть без боли, у них 3 копейки за душой (в бюджете) и полная ответственность за все, что творится у них в территории, и за жизнь людей. Поэтому в 2005 г., когда началась реформа местного самоуправления, пришла новая группа людей к управлению, их надо было учить работать с населением, управлять самостоятельно, и не надеяться на вышестоящее начальство. На уровне сельских поселений кадры недостаточного уровня. Чтобы хоть что-то сдвигалось, им нужна постоянная поддержка, надо их постоянно консультировать по всем вопросам.

— *Как Вы считаете, понимают ли органы власти возможности ФМС для привлечения дополнительных инвестиций в социальную сферу?*

— Нет. По крайней мере, наши еще не прониклись. Практически все понятия не имеют, что такое ФМС. Это мы сделали вывод исходя из опыта проведения конференции 2006 г., отношения к ее проведению властей регионального уровня.

— *То есть скорее не понимают?*

— Скорее не понимают. В рамках проведения ежегодного краевого конкурса с 2007 г. в крае начали поддерживать только общественные организации с целью их развития и формирования общественного сегмента. Поэтому появились тенденции роста этих общественных организаций и т.д. То есть вроде сейчас тенденции роста общественной активности начинаются, другое дело, что власть не готова сотрудничать на равных, не особенно нужны активные люди, которые могут и вопросы задать, и спросить открыто с власти за ее действия.

— *Как-то изменилось взаимодействие Фонда и органов власти в кризисных условиях?*

— Они только могут сидеть и кропать бюджет, вместо того чтобы смотреть, какие есть ресурсы внутренние. Взаимоотношения пока не изменились, но скорее будут меняться. Убирается финансирование на поддержку общественного сектора, естественно, будут изменения.

— *Обозначьте основные трудности, которые возникают в процессе взаимодействия с органами власти, и насколько они острые?*

— Трудности в разном подходе к своей работе, к результатам работы. Чиновники не несут ответственности за принятые решения, а мы работаем только на результаты и стараемся, чтобы они были все эффективней.

И еще, пожалуй, одно качество нас разделяет — сектор НКО более мобилен, реагирует сразу на изменения, которые происходят в обществе, и он свободен в своем выборе решений. Вот за свободу выбора, гибкость мне нравится работать в НКО. Другое дело отношение власти к НКО: чаще в этом секторе видят только тех, кому надо помогать (ветеранские, детские, организации инвалидов и др.).

Это идет от того, что никто никогда всерьез не рассчитывал экономическую составляющую общественной энергии. У нас в лучшем случае это называют общественными инициативами, а то, что это еще и социально-экономический эффект, от всех наших работ по благоустройству, экологическим акциям, общественно-полезным акциям и от прочих инициатив, это никто не считает. То, что при реализации проектов на 1 рубль денег, которые Фонд дает исполнителям, они привлекают свыше 3 рублей. А это такой синергетический эффект при нынешнем-то кризисе!

— *Какие пути решения проблем и повышения эффективности совместной деятельности Вашего Фонда и органов власти?*

— Доказывать социально-экономическую эффективность деятельности НКО, фонда, любой другой организации, которая оказывает услуги населению. Чем больше будет каналов доведения о том, что мы делаем, о финансовой прозрачности сбора и распределения денег и других средств, тем будет легче находить взаимопонимание. И органы власти будут видеть общественников не как нахлебников, а как равнозначных партнеров.

— *Какими, Вы считаете, будут основные направления развития сотрудничества в будущем органов власти и ФМС?*

— Еще раз хочу сказать, я верю, что мы создадим альянс донорских, благотворительных организаций, который будет транслировать и тиражировать модель фондов как эффективный инструмент развития территорий, с выделением социально-экономического критерия оценки их деятельности. А органы власти, дай Бог, чтобы потом востребовали то, что будет сделано. Нам бы хотелось создать, тиражировать модель, и закрепить это законодательно у нас в крае. У нас нет ни закона о благотворительности, ни закона об общественных союзах и альянсах, определяющих условия и виды их деятельности, их цели, приоритеты и финансовые возможности.

...

— *Каким образом Ваш Фонд ищет дополнительные источники финансирования в кризисных условиях? Что это за источники?*

— Основной источник — это анализ экономического состояния рынка в этих территориях и в крае в целом. Отсюда уже смотришь, что появилось. Если в Оханском районе сейчас выросло одно из крупных картофелеводческих предприятий, то мы говорим о том, что мы можем сотрудничать с ним, дать им возможность поучаствовать в управлении и в программах Фонда, оказать какую-то социальную услугу. Причем не мы будем это делать, а опосредованно через наших благополучателей. Соединение этих контактов — это тоже новый источник финансирования.

— *А какие действия могут способствовать повышению эффективности взаимодействия доноров и ФМС? Поощрения, активное упоминание в СМИ, вручение грамот на открытых мероприятиях, приглашение в качестве экспертов, участие в попечительском совете или что-то еще?*

— Сейчас многим донорам уже и грамот не надо. Общественное признание? Да. В определенные периоды отношений — нужно, особенно, когда близятся выборы, политическая составляющая. Наверное, наиболее, эффективные какие-то постоянно действующие материалы, рубрики о деятельности фонда и о его постоянных партнерах. Когда было исследование, мы себе это отметили, но постоянно действующих информационных рубрик пока еще не получается наладить со СМИ.

— *То есть активное упоминание в СМИ о Фонде?*

— О Фонде, о людях, о программах, которые Фонд поддержал. То есть не Фонд, не моя фотография, не наши попечители, а именно реальные результаты, которые достигнуты самими жителями, [должны быть там отражены].

...

— *Проводит ли Ваш Фонд мониторинг потребностей целевых групп в местном сообществе для определения наиболее приоритетных направлений грантовых программ?*

— Да, мы это отслеживаем. По итогам реализации проектов есть система круглых столов общественных организаций. Там выявляются проблемные зоны.

— *А кто и как именно определяет приоритеты грантовых программ?*

— Во-первых, это обсуждается в территориях в рамках круглого стола с представителями общественности, власти и теми, кто работает по проектам, обсуждаются итоги и результаты, эффективность. Потом

предложения, которые там были высказаны, обсуждаются, и решение утверждается попечительским советом. Ну и уже который год у нас есть традиционные номинации, которые стали из года в год переходить: трудовая занятость молодежи, развитие досуга и спорта среди молодежи, развитие волонтерства в молодежной среде, борьба с асоциальными явлениями.

Лызлова Галина Анатольевна,
Президент Благотворительного фонда местного сообщества «Новокузнецк»,
г. Новокузнецк (Р.З)

— *Как Вам кажется, какой главный фактор успеха деятельности Вашего Фонда?*

— Фактор успеха... Сейчас уже гораздо легче работать только благодаря тому, что авторитет в городе заработан. Это основной фактор успеха.

— *Именно Ваш авторитет?*

— Мой личный авторитет. Любую общественную организацию представляет лидер. Просто название организации само по себе ничего не значит. Как правило, если лидер уходит, меняются полностью и спонсоры, и всё-всё. Спонсоры, которые помогают организации, строят личные отношения с лидером — они ему верят, что он ответственный человек, что он держит свое слово, что все будет на высшем уровне проведено. Они уже не раз в этом убеждались, и они работают с этим человеком. Я с этим столкнулась, когда сначала работала в «СОС подают матери», и потом меня пригласили в городскую администрацию в 2001 г., отдел общественных отношений у нас такой есть. И сказали, что в городе есть городское отделение Российского Детского фонда, руководитель умерла. Место освободилось, и они искали замену. Поскольку было выделено бесплатное помещение, и была угроза того, что если замена не будет найдена, помещение заберут. И я, конечно, с радостью согласилась, что у меня появилась такая возможность — в помещении работать. Я подняла все старые связи, людей, с которыми работала прежняя руководитель Детского фонда. Но когда начала их обходить, практически все они отказались от сотрудничества. То есть они фактически строили отношения с прошлым руководителем. Руководитель умер, новый человек пришел — они его не знают, и они отказались сотрудничать. То есть само по себе название общественной организации не так много значит.

— *Как Вы думаете, нужно ли развивать бренд Фонда местного сообщества, бренд Партнерства? Или нужно работать именно с конкретным человеком?*

— Это тесно взаимосвязано. Бренд будет успешным, если он будет состоять из таких людей, которые пользуются авторитетом. Авторитет этих людей будет укреплять этот бренд. Но все дела из конкретных людей состоят. Например, если это «Фонд Тольятти», я связываюсь с Цирульниковым. Если придет завтра какой-нибудь Кроликов, я не знаю, каким будет «Фонд Тольятти».

— *Вам как руководителю интересно было бы получить какое-нибудь дополнительное образование по управлению некоммерческой организацией?*

— Да, интересно. Не просто я этого хотела, а искала возможности, кругом ездила, старалась попасть на все обучающие мероприятия. Когда смотрю — сегодня тоже, кстати, прозвучало, что не хотят учиться общественные организации, — я сразу подумала про нашу общественную организацию. Я тоже столкнулась с такой проблемой, что люди, которые возглавляют общественную организацию — общественная организация инвалидов, детей-инвалидов «Особый ребенок», где такие локальные проблемы, — они в общем-то не хотят учиться. Им легче просто ходить с протянутой рукой, чем грамотно работать, выстраивать свое сотрудничество с донором на основе взаимной ответственности, отчетности, прозрачности — вот этому надо учиться. Как ты себя позиционируешь перед донором, так он тебя и будет принимать. Если ты себя чувствуешь попрошайкой, к тебе будут относиться, как к попрошайке, а не как к равному партнеру. Например, у меня такая позиция — я со всеми разговариваю на равных и никогда не чувствую себя в униженном состоянии. Конечно, я общаюсь только с руководителями, потому что вопрос решают руководители. Были такие ошибки, когда я сначала пыталась говорить с главным менеджером или с заместителем даже, но потом я поняла, что это только потеря времени, потому что эти люди ничего не решают. Это может решать только руководитель.

...

— *Что хотели бы Вы делать в рамках Партнерства, в какой деятельности участвовать?*

— Вот это самый сложный, пожалуй, вопрос. Я уж по минимуму как-то стараюсь. Когда было больше свободного времени, скажем, было меньше нагрузки на местном уровне, когда было больше возможностей, я больше уделяла этому внимания. А сейчас вот очень много работы здесь, очень большая нагрузка с учетом очень маленького числа людей, которые здесь работу ведут. Очень сложно много сил вкладывать в работу где-то еще. Поэтому я даже не знаю, где бы могла активно участвовать. Ну, в конференциях раз в год, но это сам Бог велел. Что еще? Может быть, какие-то семинары, где можно как-то передать какой-то свой опыт, то, что мы делаем. Может быть, вот это еще, потому что я знаю, что еще много фондов после нас уже принимались в Партнерство, очень много начинающих. И сейчас много фондов, которые в малых городах работают. Мне бы интереснее было бы работать с фондами малых городов, потому что как бы там больше структура похожа на нашу, там как-то вот легче делать то, что мы здесь делаем. Мы когда работали с тем же Барнаулом, Новокузнецком, они однозначно сказали, что «нет, у нас никто ни в спектаклях, ни в других играх играть не будут. Тут какие-то совсем другие технологии нужны». Может быть. Им же виднее.

— *Взаимодействует ли Ваш Фонд с фондами, не состоящими в Партнерстве?*

— Ну так они практически все в Партнерстве, с кем мы взаимодействуем. Конечно, тесно с «Фондом Тольятти» взаимодействуем. Постольку постольку по программе грантов работали с фондом Новокузнецка, вот мы как-то общаемся с ними. С Первоуральском достаточно плотно тоже взаимодействуем. Они тоже у себя два спектакля поставили. И городок тоже — у них 110, у нас вот 158 тысяч. Примерно схожи. С И. Чукалиным — Саратовская губерния, тоже взаимодействуем, обычно о помощи юридической я общаюсь с Пензой. Как-то получается в одно время с одними, в другое с другими. По-разному бывает.

...

— *А неприкосновенный капитал был создан?*

— Неприкосновенный капитал мы создали в 2007 г. То есть это первые деньги были, это опять же деньги попечителей. Параллельно тому, что они собрали деньги на конкурс, просто увеличили чуть-чуть сумму. Например, не по 10 тысяч, а по 15 собрали и часть денег сплюсили. Это был наш самый первый капитал. Мы там что-то к ним еще деньги от чего-то добавили, в общем 100 тысяч мы набрали. Это был наш самый первый капитал — 100 тысяч, вот мы их разместили. Но это было 2 года назад, сейчас у нас капитал 1 миллион 300 тысяч, и вобщем-то он приносит неплохой доход, который позволяет, собственно, фонду быть самостоятельной структурой. То есть мы чувствуем себя уже более уверенно и независимо, потому что мы знаем, что у нас эти деньги есть. Плюс очень долго мы работали над тем, как его размещать: там 8–10% то, что предлагали нам банки 2 года назад. У вас сумма маленькая, там меньше 500 тысяч. Там, пожалуйста, 7–8% было, 9. Это как бы очень мало. Это даже и не гасит темпы инфляции, ничего, поэтому мы много работали над размещением капитала. То, что мы решили и, наверное, сейчас пока одни это делаем — отдавать эти деньги займы партнерам Фонда по благотворительности, т.е. людям, которые жертвуют деньги. Бизнес же кредитуются, все же знают, что он кредитуются. Просто сейчас бизнес не берет денег в банке, а берет их у Фонда. Скажем, год назад, когда мы говорили о процентах, 20% вроде как-то было многовато и говорили о том, что вроде как и много, но потом сказали это же вроде на благотворительность. Это же не банку останется, это же на благотворительность. И у меня сейчас размещены все деньги у бизнеса. Те, что сейчас размещены у них, они, во-первых, помогают их бизнесу развиваться, и мы очень рады, что можем помочь людям, которые помогают нам, вот. Там есть и по 200, и по 300 тысяч. Они нам выплачивают проценты, потом либо возвращают деньги, мы где-то их снова размещаем, либо продляем договор. К примеру, сейчас строятся двое из попечителей, там деньги у них в строительство наши вложены. И то, что мы пришли к такому решению, тоже каким-то было этапом достаточно интересным.

...

— *Имеется ли в Вашем Фонде система стратегического планирования?*

— У нас вообще стратегия есть в том виде, что в 2003–2004 гг. утверждена была. Мы ее как утвердили, так к ней периодически и обращаемся. Вот она, стратегия фонда (*зачитывает по документу*): после анализа стратегических направлений попечители сошлись на мнении, что существующие направления — проведение 6 грантовых конкурсов в год, разработка и осуществление индивидуальных программ для бизнеса,

разработка и осуществление собственных благотворительных программ, увеличение количества благотворительных фондов, формирования и инвестирования ресурсного капитала. Вот мы эти направления и оставили.

— *Кто принимал участие в разработки стратегии?*

— Разрабатывала я, делала предложение попечительскому совету. Попечители же стратегию утверждают. Ну, вот мы единственное, что выносили, у нас, например, года три назад не было строчки формирования и инвестирования ресурсного капитала. Мы в 2007 г. ввели эту строчку. У нас вообще капитал в стратегии не шел. Очень сложно было. У нас поначалу было очень много проблем даже по административным расходам, даже с нашими руководящими органами. Сложно было людям объяснять, что мы деньги на Фонд, на зарплату, там на все оставляем. А как Фонд работать будет? Мы очень долго, года три, наверное, это все утрясали. Некоторые предлагали так — мы оставим, но никому не скажем. Я говорю, так не бывает. Поэтому говорить, что еще капитал будет, вообще даже было бы неадекватно это все воспринято. Когда все привыкли к тому, что определенный процент всегда остается на административную деятельность, иначе Фонд не будет работать, это как бы сейчас само собой. Сейчас даже никто никогда не оспаривает, потому что работу видно. А то, что есть работа, кто-то же должен за нее платить. Тогда уже разговор шел о неприкосновенном капитале. Я помню целый год сначала на одном, потом на другом общем собрании с правлением рассказывала, что это такое, что это доход будет приносить, и все обсуждалось, а вдруг мы деньги там где-то разместим, а они потом потеряются, а надо ли это вообще? Вдруг кто-то не вернет? У нас в итоге очень строгая такая система отбора. Если человеку разрешили взять благотворительные деньги как неприкосновенный капитал на развитие своего бизнеса, значит, ему все очень доверяют, значит, он очень хороший человек. Город маленький, все друг друга знают.

— *Детализируется потом каждое из направлений?*

— Нет, это же стратегия. Не детализируются они. Вот делаем так. У нас вот, например, не 6, а 8 конкурсов идет, т.е. у нас было 6 грантовых конкурсов, в прошлом, позапрошлом по 8 было, но в стратегию мы это не внесли. Ну так получилось, значит так получилось. Приняло правление такое решение, что вот эти деньги так пойдут, эти деньги так пойдут. Это будет тематический конкурс, это общий. То есть просто выросло, появились лишние деньги, появились лишние конкурсы. Пока в стратегию не внесли. А вдруг в следующем году не будет — пока вот так остается.

...

— *Какие направления развития Вашего Фонда сегодня наиболее приоритетны и важны?*

— Я думаю, что наиболее важны у нас все-таки это технологии привлечения частных пожертвований, частных пожертвований вообще, потому что сложно работать с бизнесом, когда нет крупного бизнеса и, например, 6 тысяч частных предпринимателей. Больше все-таки мы склонны к тому, что это будут частные пожертвования. И плюс неприкосновенный капитал, который нужно дальше продолжать растить и размещать. Вот от этого и зависит развитие Фонда.

...

— *Несколько вопросов про информационную деятельность. По Вашим ощущениям, насколько широко общественность на территории Рубцовска осведомлена о существовании Фонда?*

— Ну я думаю, что осведомлена достаточно хорошо, потому что либо у людей есть дети, которые ходят в коллективы, которые мы поддерживали, либо люди участвовали в каких-то наших мероприятиях, либо как вчера там, на церемонии публичной защиты, вручении сертификатов, вручении дипломов. У нас очень большое количество мероприятий идет каждый год. Либо они что-то читали, потому что более сотни публикаций каждый год. То есть, я думаю, достаточно высокий процент осведомленности.

— *Проводили ли Вы какие-либо специальные исследования, направленные на выяснение известности, узнаваемости Фонда на Вашей территории?*

— Да, проводили в прошлом году. И с жителями тоже работали, такой вопрос им тоже задавали.

— *По чьей инициативе проводилось данное исследование?*

— Мы опять же работали в рамках программы САФ Россия «Оценка эффективности». Вот кроме того опроса, который с грантополучателями, мы еще работали с донорами, с попечителями и с жителями. То есть для каждой категории была разработана анкета по вопросам, которые нас интересовали. И мы получили на эти вопросы ответы. И точно также вывели общие заключения.

...

— *Какая информация распространяется по каким каналам?*

— В основном это информация о наших мероприятиях, конкурсах, распространяется она по всем перечисленным каналам. Поскольку я сама до назначения директором в Фонде работала журналистом на телевидении, то пишу такие статьи, которые нужны Фонду. Пишу, правлю сама так, как это нужно нам.

— *А что считаете наиболее эффективным каналом, в том числе для привлечения организаций-доноров, пожертвований частных лиц?*

— Большое значение в маленьком городе имеет молва. То есть если потенциальному донору говорить о том, что я работаю с этим Фондом и это классно, то этого потенциального донора потом гораздо проще получить. А если кто-то сказал «что!.. это такая там вообще организация...» потом такого донора практически нельзя получить. Поэтому в большей степени это молва. Что касается НКО, то они и газеты периодически читают тоже, но, как показал опрос, мало. НКО на первое место поставили рассылку, которую мы делаем, т.е. адресную рассылку. На второе место поставили то, что они сами приходят и узнают. Они здесь, в Фонде получают информацию. Для них самое информативное или то, что мы им прислали, или то, что они у нас получили.

— *А что касаето власти?*

— Ну опять же в органах власти, если, я не знаю кому, то ведь тут несколько сотен человек работает?.. Им же не надо всем, наверное, эту информацию. Поэтому информация доходит либо через тех представителей власти, которые в наших программах участвуют. Пришли там, рассказали. Либо они просто пришли на мероприятие, посмотрели, либо это участие в работе попечительского совета, в работе экспертного совета, либо это тот же телефонный звонок, что я напоминаю, у нас сегодня будет то-то, то-то.

— *Изменились ли эти каналы распространения информации как-то за последние годы?*

— Да нет, за последние годы не изменились. У нас вообще информационное поле за последние годы не меняется несколько лет уже в Рубцовске. Две газеты, одно телевидение.

...

— *Каковы организационные формы получения средств от доноров?*

— Если человек созрел и приехал сам, либо если я еду к нему на встречу, мы в первую очередь определяемся по сумме пожертвований, которую он готов ежегодно отдавать. Потом я предлагаю программу Фонда, в которой я знаю, что вот эта сумма какую-то роль для реализации этих программ сыграет. Либо одну программу, либо несколько. Объясняю, что эта программа, что это такое. Донор выбирает сам, в каких программах он будет участвовать. Донор выбирает либо одну программу и открывает целевой фонд, либо несколько программ и открывает именной фонд. И от его имени по этим программам распределяются деньги. Мы заключаем с донором договор. Если это именной фонд и длительный, договор предусматривает несколько форм пожертвований: либо это будет форма в виде наличных средств, которые мы потом приходим на счет, либо это будут перечисления с его счета на наш счет. Потом это может быть сумма, которая, например, поступает один раз в год. Либо это ежемесячные пожертвования. У нас вот большая часть именных фондов это ежемесячные пожертвования. Ну, например, они, скажем, перечисляют 5 тысяч рублей, а в договоре оговорено, на какие программы эти деньги идут. По каким-то программам сразу тратится, на каких-то аккумулируются. И есть договоры, которые там в 2003 или 2004 г. открыты, они до сих пор выполняются. Есть договоры разные. То есть мы определились с донором, что он сейчас поддерживает вот эту программу на такую сумму, заключаем с ним договор на эту сумму. По договору перечисляем деньги.

...

— *Практикуется ли в Вашем Фонде оценка реализации профинансированных проектов и кто ее осуществляет?*

— Наверное, это скорее мониторинг, что происходит в ходе выполнения проекта. Оценить значимость проекта... мы пробовали тоже 2 года назад. Мы оценивали значимость работы 5 грантополучателей наших по очень разным направлениям и критериям. На самом деле это очень большая работа, чтобы все это свести, все это понять. И я не очень верю, что она нужна. То есть все люди знают, что они делают полезное доброе дело. Этого и достаточно. Переводить все это в цифры, заставлять все это считать — это сложно. Мы пока не будем это делать.

— *Можно ли говорить о дефиците кадров для проведения оценки проектов, получивших финансирование от Фонда?*

— Наверное, нет.

Шарипков Олег Викторович,
исполнительный директор регионального общественного фонда «Гражданский союз»,
г. Пенза (Р.5)

...

— *Происходит ли в Вашем Фонде оценка эффективности деятельности в целом?*

— Раньше мы меньше внимания этому уделяли, потому что не было такой критической массы профинансированных проектов. Сейчас этому больше внимания. В прошлом году мы проводили оценку своей деятельности, разрабатывали новую стратегию.

— *Силами Вашего Фонда?*

— Нанимали внешних консультантов, плюс подключали свое правление и попечительский совет. То есть проводили совместно. Была разработана стратегия, но в прошлом году мы просто сосредоточились на этом. Потому что поняли, что уже число профинансированных проектов достигло какой-то критической массы, теперь надо посмотреть, оглядеться, куда дальше двигаться.

— *И как Вы видите в будущем, каждый год проводить оценку?*

— Нет, мы наметили свой стратегический план.

...

— *Если говорить в целом, какие у Вас сейчас проблемы?*

— Я считаю, это нельзя назвать проблемами, но это нас тоже волнует. Допустим, отсутствие интереса со стороны населения. Это нас волнует, нам хотелось бы, чтобы этот интерес был. Понятно, какими инструментами этого добиваться, но у нас сейчас отсутствует доступ к этому инструменту.

— *А что это за инструмент?*

— Телевидение. Отсутствие со стороны местных и региональных властей и поддержки интереса, это 3 и 4. С одной стороны, нельзя сказать, что нет интереса — интерес всегда есть. Про поддержку местной власти, что касается местных властей, у нас за время существования Фонда вообще ни рубля не давали местные власти. Он, в принципе, дотационный городской бюджет. То есть, оттуда что-то взять — неоткуда. Региональные власти — да, мы регулярно какие-то деньги оттуда берем, но это, скорее всего, госконтракт. То есть мы участвуем в тендерах, заключаем госконтракт и выполняем какие-то для них услуги. Нельзя сказать, что это поддержка. Госконтракт есть госконтракт, это не поддержка, это работа. Нет поддержки, и мы понимаем, почему ее нет, думаем, что в дальнейшем она будет. Это связано со сменой элит. Как только элита будет меняться, будет там и поддержка.

— *Что именно мешает, негативно отражается на деятельности Вашего Фонда?*

— Это сложившийся стереотип. Причем, он сложился благодаря государственной пропаганде, сложившийся стереотип у первых лиц города и области о деятельности общественных организаций. Они сигналы ловят и говорят, что любая несанкционированная общественная деятельность — это «оранжевая» революция — все. Они сейчас предлагают, у нас сейчас альтернативные институты, причем продвигают это активно. Губернатор заикнулся на союзах, типа «Союз отцов» или «Союз матерей», что-то такое. То есть какие-то псевдообщественные структуры, которые существуют в его воображении, он пытается говорить, что они действительно что-то делают. Хотя они создают школу, допустим, на бумажке и все рапортуют — у нас создан «Совет отцов», вот классно, вот смотрите. Вот такое продвижение псевдообщественных структур, например, «Совет женщин».

— *Что еще негативное?*

— Криминальные структуры — нет. Конкуренция среди НКО отсутствует, большинство НКО сейчас «загнулись», а те, что есть, они не конкурируют. Внутренние раздоры — нет. Давление со стороны органов власти — максимум был в 2007–2008 гг. Сейчас им не до этого. Потому что их оценивают по конкретным экономическим параметрам и НКО не входит в сферу их интересов, поэтому — нет. Недостаток денег всегда волнует. Энтузиазм есть. С помещением все нормально. Средства связи — нормально, информация — нормально. Специалисты есть. Знание — это всегда нехватка знаний. Надо постоянно учиться, чтобы не оставаться на месте. Реклама — да, волнует. Конкуренция — да, органы власти зачастую рассматривают фонд, как конкурента. Нехватка транспортных средств — если есть деньги, то в транспортных средствах нет проблем. Давление — есть такое давление, мы всегда об этом помним. То есть какие-то превентивные меры

стараясь предпринимать. Финансовый менеджмент — это все вроде более или менее. Несовершенство — обходим как-то. Волнует, но не так, что работать не можем. Доступ к средствам массовой информации — да, волнует, но мы с этим тоже работаем.

...

— *Говоря про Вашу территорию, насколько Вааш Фонд известен или никто о нем не знает? На каком уровне информированность?*

— Среди наших целевых групп он очень известен. Среди населения, я не думаю, что он очень известен. Если выборку репрезентативную сделать, то скажут — что-то слышал. То есть это будет — менее известен.

— *Как Вы думаете, можно ли к Вашему Фонду применить, если говорить о бренде? О таком узнаваемом образе?*

— Да, конечно. Это одна из наших задач, мы ее осознанно формируем. Сейчас как раз занимаемся этим. Во-первых, мы зарегистрировали свой логотип. Сейчас будем заниматься тем, что будем регистрировать логотип Фонда и логотипы благотворительных программ, в качестве торговых марок. И целенаправленно занимаемся сейчас больше Фонда самого, известностью, брендингом различных своих целевых благотворительных программ. Это дает больше эффект.

...

— *Да. Например, для НКО какие используете средства, каналы информации?*

— Первый. Потребители, они и есть потребители сами НКО. Третий, четвертый, пятый, восьмой. Для НКО у нас специальная рассылка. Сайта, к сожалению, у нас нет. В ЖЖ нет, есть в Контакте. Аудио, видео в Интернете нет. В федеральных радиостанциях бывают передачи «Богач, бедняк, благотворитель». На местных — «Эхо Москвы» в Пензе постоянно. Местные региональные газеты, да. Стенды в помещении, есть. Электронные СМИ, электронная рассылка, это сюда. Доска объявлений в Фонде есть, двадцать второе. Информирование сотрудников, да.

— *Хорошо, а для органов власти, какие есть специальные?*

— Для органов власти специально, это электронная рассылка. Это печать своих материалов в изданиях, которые читают именно органы власти. У нас есть газетка, у нее тираж 2,5 тысячи, но зато ее читают именно чиновники и крупный бизнес. Это различные выступления на совещаниях, конференциях, участие в общественных советах при органах власти. Мы входим в Общественную палату, в Совет при главе города, в кучу всяких советов, куда мы входим, где мы себя пропагандируем.

Мы проводим конкурс «Бизнес-Олимп». Что это такое? Это конкурс для предпринимателей и общественных деятелей. В том числе в нем принимают участие чиновники. Причем, чиновники высшего звена. Плюс на этом «Бизнес-Олимпе» мы проводим благотворительный аукцион. Двумя последними лотами, самый главный лот — это обед с губернатором, т.е. это очень хорошее продвижение среди органов власти. И предпоследний лот, это что-нибудь с мэром. В прошлом году у нас была «дуэль» с мэром. То есть кто платит деньги, тот может с мэром пострелять в тире.

...

— *Как Вы смотрите на будущее Ваших взаимодействий с органами власти? Какие перспективы? Насколько органы власти в Вас заинтересованы?*

— Они работают по команде. Сейчас команда такая, что типа — занимайтесь, ребята, не этим. То есть это по боку. Как только будут какие-то изменения из федеральной власти, то, думаю, что сразу будут всяческие контакты расширенные. Сейчас пока такой команды нет. На самом деле для нас, с началом кризиса, наступил более благоприятный период. Потому что перестали, грубо говоря, «мозги полоскать». Раньше, особенно в предвыборный момент, начинают там какую-то фигню, чего-то контролировать и так далее. Сейчас тихо, мирно.

— *Если убрать эту неприятную составляющую, по каким направлениям Вы хотели бы взаимодействовать с властями?*

— Для нас лучше всего — это какие-то госконтракты. Там четко прописаны все обязательства.

...

— *По поводу кризиса, какие произошли изменения с донорами? Назовите изменения вот по этим характеристикам. Например, от частных лиц, что там произошло?*

— С частными лицами так: спрашиваешь — дают деньги, не спрашиваешь — не дают.

— **Вы стали чаще спрашивать?**

— Да, конечно. Мы свои поступления диверсифицируем, да, стали больше спрашивать, нам стали больше давать, именно частные. То, что касается коммерческих, постоянные, те, компании, у которых были у нас открыты уже фонды какие-то, то они свои объемы сохранили. То есть они их не увеличивают, но и не уменьшают, они их сохраняют. Какие-то новые — появляются, это из коммерческих структур. Почему они появляются? Потому что многие НКО сейчас сворачивают свою деятельность, закрываются и эти новые коммерческие структуры, они более внимательно относятся к тому, куда давать. То есть им надо четкую, понятную программу, более четкое понимание, куда эти деньги пойдут и как они будут играть на имидж или какую-то маркетинговую составляющую бизнеса.

...

— **Вы оказываете какие-нибудь обучающие, консалтинговые услуги донорам?**

— Да, консультируем именно доноров.

— **За плату или бесплатно?**

— Управление — да, первое.

— **Платно, бесплатно?**

— Для разных и так, и так. Пиар-услуги — нет.

— **Дальше.**

— Проведение мероприятий — да, за деньги. Образовательные — как таковые образовательные услуги — нет, но какой-то консалтинг, это, да, четвертое.

— **Платно или нет?**

— Скорее, бесплатно. То есть это как раз элемент привлечения. Они к нам пришли 2 раза проконсультировались, потом думают, а может быть, прийти. Администрирование финансовых средств — да, за это и берем деньги. Это то же самое, юридические — да, юридические оказываем, скорее бесплатно. Бухгалтерские — бухгалтерские тоже в плане благотворительных средств, тоже бесплатно. Организационное — нет. Сбор и анализ информации — да, оказываем, тоже бесплатно. Организация общественных слушаний — да, бывает, за деньги бывает.

— **И так, и так?**

— Да. В комиссии — да, это бесплатно. Конференции, семинары — и так, и так. Исследование экспертиз, аналитические работы — скорее нет. Полиграфические, издательские услуги — это за деньги, но в каком плане? Допустим, у нас идет какая-то благотворительная акция, мы можем попросить денег на издание этой полиграфии, за это лепим логотип на это.

— **Получается спонсорская с их стороны деятельность?**

— Да, бывает спонсорская, бывает благотворительная. Проведение представлений, концертов, иных театрально-зрелищных мероприятий, фестивалей, творческих конкурсов, выставок — да, бывает, конечно, это за деньги.

— **Что самое востребованное со стороны доноров?**

— Администрирование каких-то благотворительных программ или просто финансовых средств и консалтинг в плане благотворительности, это юридический аспект, бухгалтерский аспект, организационный аспект. То есть такой консалтинг.

...

— **И по размеру гранта как получается?**

— Театральные у нас — 10 тысяч максимальная сумма. Грант развития — 60 тысяч максимально. Просто грант — 30 тысяч. Молодежные — 20 тысяч. Градации по разной тематике разные. И в общем это зависит и от количества средств, и от того, на какую целевую аудиторию, и от пожелания благотворителей. Про театр, говорит предприниматель, мне кажется, надо вот столько, я знаю тусовку, и эта сумма должна помочь, она не покрывает всех расходов проекта, она дает стимул еще чего-то искать.

— **Какой в прошлом году был общий объем финансирования проектов?**

— Примерно где-то чуть больше 1 миллиона рублей.

— *Это в основном негосударственные местные?*

— Всекие бывают, и те, и те. У нас было региональное отделение музыкальных деятелей. Всекие отделения. Они нищие все.

...

— *Подведение итогов в условиях кризиса, т.е. как Вы сейчас оцениваете перспективы развития Вашего Фонда? И движения фондов в целом? И перспективы?*

— Может быть, в этом году не будет роста финансовых средств, которыми будет оперировать фонд. Но в этих условиях даже те средства, которые сообществу мы можем предложить, будут играть существенную роль, даже более серьезную, чем в былые годы, когда там государственные деньги просто расшвыривались. По привлечению средств мы диверсифицировали свою деятельность, какие-то новые инструменты используем, усиливаем предпринимательскую деятельность, и я вижу достаточно успешные... в этом подвиги. Плюс, я надеюсь, какие-то деньги мы вытащим из регионального бюджета. Возможно, какие-то средства по федеральной программе занятости, ведем сейчас переговоры, надеюсь, вытащим средства. По работе с банками, несмотря на то что они как бы закуклились, но все равно идут на контакт и несмотря ни на что с большей отзывчивостью реагируют на наши предложения.

С НКО, я думаю, количество будет уменьшаться, будут оставаться наиболее такие сильные организации, остальные будут закрываться или сворачивать свою деятельность.

Я думаю, что у фондов как раз более благоприятная ситуация, потому что они стоят ближе к бизнесу, могут говорить на их языке. У них у большинства налажена работа с местными благотворителями независимо от того, какие они частные, т.е. с местным сообществом. В этом сила. В основном НКО — как работают, есть зарубежные гранды финансирования, они их ориентируют туда, как это закрывается, так получается просто дыра. На местные ресурсы мало кто обращал внимания, и поэтому многие закрываются.

...

— *А если думать про какие-то внешние организации, которые готовы помочь фондам, какие еще направления могут быть полезны Вам? Какая поддержка еще нужна?*

— Это стажировки сотрудников. Это какие-то обучающие семинары, допустим, сейчас актуально в связи с законом о целевом капитале, какой-то финансовый менеджмент. В области финансов обучение необходимо на первом месте, биржевой торговли с механизмом биржи, чтобы можно было ресурсы фонда вкладывать и получать и от них тоже. Инвестировать. Это стажировки в успешных фондах, как российских, так и зарубежных... И просто обменные программы между Россией и теми странами, где успешно существуют фонды. Не просто приехали на конференцию, а приехали в фонд с погружением. И опять же это может быть перевод зарубежных книг (кейсов и теорий) и издание в России. И книги российских лучших практиков.

Прокопьева Надежда Ивановна,
директор Благотворительного ФМС имени Григория Шелехова,
г. Шелехов (Р.15)

...

— *По каким направлениям Вы получаете большее количество заявок? Как я понимаю, по благоустройству территории?..*

— Да. Если смотреть по 6-му конкурсу социальных проектов «Вместе мы сделаем больше». Было определено 5 проектов-победителей. И из них — 3 проекта по благоустройству дворов. Один проект, который нам представило общество инвалидов, был по созданию народной мастерской для людей с ограниченными возможностями, но на сегодняшний день к ним приходят и абсолютно здоровые люди, предлагают свою помощь в качестве волонтеров, да и сами обучаются новому мастерству.

— *Еще по каким направлениям поступали заявки?*

— Больше количество — благоустройство территории. Далее были заявки муниципальных организаций, т.е. непосредственно уже в каком-либо детском садике сделать что-нибудь — например, обеспечить спортивными предметами. Один из проектов был по состоянию памятников в одном из поселков, но это тоже идет как благоустройство этого места. Библиотека у нас выступала со своим предложением как выездной читальный зал, т.е. работники непосредственно хотели принимать участие — именно читальный зал в городском парке.

— *Больше всего по благоустройству территории, сколько это количественно?*

— У нас было 29 заявок, из них 15 по благоустройству.

— *А на экологию, инвалидов и т.д. — это сколько?*

— По инвалидам был один проект. На экологию... По крайней мере, проект-победитель у нас был по экологии, и Ленинский субботник тоже направлен на экологию — два проекта таких, самых значимых.

Шадрин Игорь Анатольевич,

зам. директора Центра развития местного самоуправления, Ангарск (Р.1)

...

— *Какие возможности, помимо реализованных Вашим Фондом местного сообщества, необходимо задействовать чтобы люди стали более инициативными, появилось гражданское общество?*

— Первое — это информирование. Второе — это использование ресурса людей в городе: волонтерство, возможность людям что-то делать — сажать деревья, ухаживать за детьми и т.д., т.е. использовать человеческий потенциал. И еще возможности использования ресурсов больших компаний. К этому потихоньку сейчас подходит.

— *Первое, что Вы назвали, это информированность. Насколько общественность информирована о Вашем Фонде, о его деятельности, о существовании?*

— Сейчас очень слабо. Сейчас начинаем что-то делать. Есть информация о Фонде в социальных сетях типа Одноклассники, В-контакте, Мой мир. Сейчас будем создавать сайт. Мы мечтаем, что у нас появится наш сайт.

— *Вы проводили какие-то специальные исследования, направленные на изучение уровня информированности о Вашем Фонде?*

— Не проводили. Но у нас очень хорошее взаимодействие со СМИ, и когда мы организовываем какой-то конкурс, естественно, вся информация идет во всех городских СМИ — и на телевидении, и на радио, и в газетах. Естественно, организации, которые участвуют и участвовали в наших конкурсах, о Фонде знают.

— *Давайте поговорим о бренде Фонда местного сообщества — значок, название, плюс какие-то ассоциации. Насколько на данный момент можно говорить о формировании бренда вашего Фонда?*

— Он формируется пока. Есть бренд, его знают в городе, но узкая часть людей, которые взаимодействуют с Фондом. Для них есть бренд Фонда. И есть положительное и отрицательное. К сожалению, сейчас мы в такой ситуации, когда у нас есть и минусы, и плюсы. Минус — это прошлая администрация, которая была причастна к Фонду, и неоднозначное отношение к ней. Поэтому некоторые потенциальные инвесторы, которые могли бы участвовать в Фонде, просто отказываются. И есть положительное — это открытость Фонда, надежность и честность.

— *Как Вы сами оцениваете значимость бренда для деятельности Вашего Фонда?*

— Значимо, конечно, как для любой организации.

...

— *Почему Вы выделяете именно компании, а частные пожертвования поставили на второе место? На каком основании первое место?*

— Если бы здесь был вопрос о спонсорских поступлениях от частных предпринимателей и от малого бизнеса, я бы поставил это на первое место, потому что сейчас малый бизнес самый активный в этом плане. Большие российские компании менее активные, менее поворотливые, но по объему средств, которые они способны выделять, конечно, они на первом месте, но не по доступности. Потому что к частным пожертвованиям людей еще нужно приучить, нужны годы, по крайней мере, у нас. Гранты — это все-таки конкурсы, это более сложно. А вот компании, частный бизнес — это проще получить.

...

— *Есть ли какие-то основные трудности, типичные для Вашего Фонда, в Вашей работе с донорами? С чем они связаны, насколько они для вас значимы?*

— Есть. Самая большая сложность — это убедить донора отдать деньги, потому что все считают свои деньги. И тут есть два пути. Очень многие имеют собственные благотворительные программы, и даже если

программы нет, они постоянно кому-то дают. И убедить в том, что нужно давать цивилизованно, очень сложно. И второе — я говорил, что еще очень маленькое доверие к Фонду. Вообще многие считают, что нет смысла давать через Фонд, а еще этот шлейф прошлой администрации, которая участвовала в создании Фонда, тянется за нами, и это создает определенные сложности.

— *Насколько эффективны Ваши действия? Как я понимаю, память о прошлой администрации Вы старательно нивелируете. А проблемы с тем, что не хотят давать через Фонд и не хотят организованно давать в принципе, — как Вы решаете эту проблему?*

— Самый лучший способ привлечь нового донора — сказать, что какой-то другой донор в этом поучаствовал.

— *Проходишь — детская площадка, на которой написано: сделал Билайн?*

— Да. Недавно с одним донором мы дарили приборы в инфекционную больницу. Естественно, говорится, кем подарено. Плюс к этому доноры, которые активно участвуют в работе Фонда, сделали свои именные фонды. Естественно, все они получили сертификаты распорядителей именного фонда, и у них в офисе эти сертификаты висят. Когда к ним приходят партнеры или еще кто-то и видят сертификаты, спрашивают, он говорит: у меня свой фонд.

— *И тем тоже хочется?*

— Да, появляется желание. Его спрашивают: расскажи, что это такое. Он толком может не рассказать, но скажет: я деньги даю и говорю, куда тратить. И всё.

...

— *Есть ли какие-то услуги, формы сотрудничества сторонних организаций, которые Вам кажутся интересными, полезными, которые могут Вам как-то помочь развиваться?*

— Есть, конечно. Это разработка сайта, разработка интернет-магазина — на сайте своем интернет-магазин. Это различные развлекательные услуги и мероприятия, полиграфические услуги — очень много услуг, которые могут оказать Фонду, причем оказывают бесплатно.

— *Для молодых фондов местного сообщества какие самые важные проблемы, на что надо обратить внимание?*

— Первое — надо оценить ситуацию с донорами. Это самое первое. И нужно оценить ситуацию с властью. Нужно с администрацией дружить, но не начинать на нее работать. Все-таки лучше начинать работать через какой-то бизнес. Власть присоединится, никуда не денется, но если в этой ситуации власть будет играть решающую роль, даже чисто информационно, может так случиться, что Фонд не будет больше развиваться.

Цирульников Борис Альбертович,

исполнительный директор городского благотворительного фонда «Фонд Тольятти»,
г. Тольятти (Р.10)

— *Возвращаемся к идее про оценку, стандарты, стратегию. Во-первых, что с оценкой работы — какие показатели эффективности работы Вашего Фонда есть?*

— Самый большой показатель эффективности работы фонда с точки зрения, например, грантовой поддержки — это четкое попадание. Я не знаю, насколько это применяют другие фонды, но для меня это самое главное. Организация пишет проект, в проекте она пишет цели и задачи, действия и результаты, которые должна получить. Проект рассматривают три группы: первая — по формальным признакам, фонд, вторая — эксперты, третья — правление фонда. Если все эти группы просмотрели и сказали, что можно финансировать, значит, они понимают: эта организация этими технологиями на эти деньги должна получить такой результат. Если по окончании все это совпадает, это является эффективной работой.

— *Как Вы смотрите, совпало это или нет?*

— Отчеты, мониторинг, оценка этих организаций. Есть промежуточные отчеты, есть итоговые отчеты, есть отчеты программные и финансовые отчеты. 50% организаций мы мониторим, т.е. выезжаем туда, а у нас в год до 200 проектов. Мы около 70–80 проектов мониторим, около 15–20 проектов оцениваем, как и

что у них происходит. Самое главное для нас, конечно, это чтобы как сказала организация, так и сделала. Мы не можем оценивать, надо ли было это организации, — это не функция фондов, это функция каких-то других ресурсных центров, стратегов, еще кого-то. Наша задача: организация сама для себя определила, что ей нужно 4 мячика, и она целый день в баскетбол пускай бьет. И если там 43 мальчика должны не курить, а бить в этот мячик, и пусть бьет 44, то это хорошо. А если 80? Мы говорим: а на какой площадке? А площадка вот такая маленькая — следовательно, 80 уже плохо, потому что качества не будет. Может быть 44 — ну, плюс-минус 5, но не 80. Вот у нас какие критерии оценки.

— *Это критерии оценки деятельности грантополучателя. А Ваш Фонд — как Вы в итоге подходите?*

— У нас вообще трехуровневая оценка. Первая — что получила организация в результате деятельности гранта. То есть выдали грант, и в организации что-то изменилось: стала лучше в организации система управления, появилась какая-то техника, качество продукции, брошюры стали лучше, информационные носители, компьютер стал лучше. Второе — что получили сотрудники в этой организации, как они изменились. Третье — что получила от этого целевая группа, сообщество. Очень тяжело оценить сообщество, потому что одна организация работает на город, работает локально, и очень тяжело понять, кто те получатели этого блага, которое есть. Но по определению, если есть участники этого процесса, какие-то бенефициарии — если работает школа, то что родители сказали, что бабушки с дедушками, что ученики — мы стараемся это определить. Многие фонды делают такие оценки. По крайней мере, «Фонд Тольятти» делает такую оценку. Но глубокую оценку, изменяется ли сообщество в результате деятельности Фонда, я не берусь делать. Мы можем сегодня вложить много денег и изменить качество жизни, но подводя к итогу чего-то — вот сейчас уже, кажется, подходим, все изменится, а изменяется политическая или экономическая обстановка, и эта получившаяся точка для этих ситуаций может совершенно не совпадать. И это очень тяжело делать. Иногда многие исследователи заставляют наши организации фондов местного сообщества оценить именно качество изменения сообщества и качество жизни. Это глупо. Можете как социолог обижаться на меня, но это очень глупо. Могу объяснить, что является самым главным критерием, и вы, изучая фонды, это поймете. Самым главным критерием являются три основных момента: первое — не уменьшающееся количество некоммерческих организаций и людей, которые идут в эту организацию. Значит, они доверяют тому, что делает эта организация — что она честная, открытая, качественная, профессиональная, не обманывает и т.д.: мы идем туда, потому что мы ей доверяем. Я всегда интересовался, применяется ли это где-нибудь в жизни, — да, нашел. Ну, типа еще можно сказать «модная», но неважно. Это первая оценка. Вторая оценка — это количество партнеров, которые работают с фондом, разных партнеров — не тех, кто дает деньги, а вообще: организации, государственные структуры, тех, кто от них что-то хочет взять, тех, кто хочет дать. Увеличение числа партнеров, которые хотят работать с фондом — пишут туда, приходят, встречаются. Не все срастается, не все получается, но они хотят. И третий критерий, самый главный, я считаю, что количество средств не уменьшается.

— *Или количеством доноров измеряется?*

— И количество, и сумма. Пускай будет 150 доноров, которые дадут по рублю, но они доверяют ему. Сегодня он дал рубль, завтра может перейти из категории одного рубля в 10 рублей, потом 100 и т.д. Это не складывается и не умножается, эти критерии сами по себе. Должно быть какое-то изменение, появление и т.д., а здесь должно быть появление денег. Потому что в каком-то фонде говорят: нас любят, нам доверяют, мы такие хорошие, — а что же денег-то нет у вас? Ну вот, они еще присматриваются, но зато нас приглашают и т.д. Это не фонд, это общественная организация. Основная задача фонда — он должен всегда видеть, в любой деятельности, что из этого может получить в виде денег — не себе любимому, а для того, чтобы можно было что-то раздать.

— *То есть для реализации своих задач. Что насчет стратегического планирования — как Вы это выстраиваете и какие выделяете приоритеты?*

— Сегодня прошла одна из серьезных встреч попечительского совета с одним из наших доноров — «Эволюция и филантропия». Это любимая их тема, связанная со стратегией. Это просто констатация, чтобы подводка была. Что такое стратегия для фондов? Конечно, для многих фондов, которые только нарождаются, в определенной степени стратегия — это уметь как-то показать себя и ту технологию, которая есть. Некоторые спрашивают: вот у нас только 10 тысяч есть, только 3 донора, которые могут дать по 5 тысяч, — какая у нас должна быть стратегия, что мы должны делать? Я постоянно объясняю одну и ту же сказку всем: ребят, пока вы не проиграете модель фонда на месте, пока не проживете с ней один год — неважно, с какими деньгами, — вы никогда не сможете дальше говорить ни с кем, чтобы предлагать эту модель для участия. Вот у вас есть 5 тысяч, вам дали 2 донора, они стали учредителями фонда — ну, они должны быть

честными людьми, никакие не бандиты, им должны люди в городе доверять, по крайней мере, они не должны вызывать антипатии. Зарегистрировали фонд — объявите конкурс. 10 тысяч есть — берите по 2 тысячи и раздайте 5 организациям. Пускай они сделают мини-конкурс, мини-гранты по поводу помощи бабушкам-старушкам. Вы пройдите этот этап. Стратегия для фондов, которые только создаются, — проиграть эту модель, грамотно ее показать, потом ее грамотно продать, грамотно сделать пиар. Вот эта их стратегия, и это будет их стратегия в течение 3–5 лет. Будет появляться маленький фонд, потом большой фонд, потом тематический фонд, потом стипендиальный. И они каждый раз, пока будут делать этот набор, будут все время проигрывать эту модель. Когда года через 3–4 модель стипендиально закрепится, и тогда дело пойдет уже так — открыл и сказал: и снова здравствуйте...

— *А у Вас сейчас что приоритетно?*

— Частные пожертвования. Мы отработали практически все модели, которые могут быть, корпоративных средств. Знаете, есть всякие экзерсисы — чуть-чуть отточить грань, чтобы была грань, 24 карата и т.д. Это уже, знаете, для собственной души. Но мы очень давно ведем работу, связанную с частными пожертвованиями, и для нас это очень важно. Мы разработали несколько технологий, методик по частным пожертвованиям. Я считаю, что это международная практика — что фонды местного сообщества на 90% состоят из денег частных пожертвований. Мы сейчас уже наработали то, что можем немножко блефовать, т.е. не бояться, что корпоративный бизнес не будет нам давать деньги, у нас есть какой-то запал, можем не педалировать с ним какую-то ситуацию новую. Можем уйти где-то в свою себестоимость и работать по частным пожертвованиям. Но если сегодня мы не привлечем как можно больше людей, которые будут давать нам... Конечно, 90% в нашей стране невозможно, но, по крайней мере, 10% от нашей деятельности. Мы понимаем, что завтра эти люди возглавят корпорации, откроют свой бизнес и т.д. Они будут выращивать себя, будут выращивать и нас. Для нас это сегодня частные пожертвования.

— *А что еще хотелось бы отточить?*

— Как раз частные пожертвования — некий итог. А технологии есть. Нам очень хочется частные пожертвования сотрудников, частные пожертвования через банкоматы, еще через что-то, т.е. будут какие-то непосредственные вещи, оттачивание этих моделей. Это первое. И второе, мы сегодня работаем над тем, как закон целевого капитала внедрить на территорию области через фонды местного сообщества, как они могут здесь участвовать.

...

— *Хорошо, с бизнесом разобрались. А как работники, например? В компании — понятно, как они узнают. Как остальное местное общество узнает о Ваших инициативах?*

— Каналы те же самые.

— *Много ли людей читают газеты, много ли людей читают Ваши годовые отчеты?*

— Конечно, мы журнал и газету «Коммерсант» не выпускаем, газеты «Ведомости» у нас нет. У нас есть «Ведомости», только «Городские ведомости», и там, конечно, про нас печатают, и большая часть людей читают. У нас есть специальная газета «Понедельник» для делового сообщества, которая каждый понедельник выходит, бесплатно всем раздается по местам — тоже много людей читают ее.

— *Как еще?*

— Опять же сарафанное радио. При проведении мероприятий приглашаются люди, проводится какой-то хор ветеранов, собирают 300 бабушек и дедушек, говорится: вот фонд, вот директор и т.д. Каналов много. Я думаю, что это некий профессиональный момент, связанный с пиаром, и ничего нового мы не изобретаем, все эти каналы существуют.

— *Есть ли какие-то провальные способы, которые не работают?*

— Нам говорят — конечно, мы этого не делаем — что провальные билборды. Люди очень отрицательно относятся к билбордам. Провально — это раскидывание по ящикам всякой информации. SMS — тоже провально, очень плохо люди к этому относятся. Даже когда получают бесплатную SMS, люди считают, что деньги у них забрали. Даже электричество припомнят — прочитал, и уже надо заряжать.

— *А наоборот, наиболее результативные какие каналы?*

— Таких суперрезультативных не назовешь. Наверное, самым результативным является какая-нибудь пресс-конференция по телевидению в прайм-тайм, где действительно серьезные люди, которых все уважают, говорят: вот ребята хорошие, делают хорошее дело, надо это делать. И хорошо бы сразу подключать

обратную связь: напиши, позвони, сообщи. Что еще — хорошая статья в хорошей газете, что город от этого получит. Вообще люди хотят слышать, что они от этого получают. Им неважно, что другие от этого получают — а что они от этого получают. Это очень хорошая информация. Если есть возможность давать информацию о том, что они от этого получают, тогда вперед. А так... Что еще — хорошо провести локальное мероприятие, где можно выступить и рассказать, где есть конкретные люди. Например, какое-нибудь соревнование, какие-нибудь мероприятия, праздники. Люди там очень отзывчиво слушают, подходят.

На каких-то мероприятиях — общественных, коммерческих. Очень часто на коммерческих бываем — какая-нибудь бизнес-презентация, человека приходят поздравлять, заодно бизнесу говорят: вот это наши партнеры. Недавно было 15-летие Тольяттинской торгово-промышленной палаты, приезжал Примаков, и там очень много говорили про «Фонд Тольятти». ТПП, наш учредитель, говорили, что мы победитель конкурса «Благотворитель года» — в общем, куча всего этого было. А присутствовал президент Торгово-промышленной палаты всей Самарской области, и они тоже стали учредителями фонда, только Самарской губернии. И он никак не хотел работать, никак не понимал, что это такое. Но приехав оттуда, он начал всем закручивать хвосты: вот, почему там в Тольятти Цирульников с Жилковым что-то делают, про них все говорят, а почему я тут ничего не получаю от фонда? То есть вот некое накручивание.

...

— *По объему финансирования в прошлом году проекты НКО — это сколько примерно было?*

— 1 миллион 700 тысяч, но это конкурсное финансирование. А вообще было профинансировано порядка 30 миллионов. Там есть стипендиальная программа, есть целевое финансирование.

— *Давайте перечислим.*

— Стипендиальная программа, целевое финансирование организаций, которые в какой-то программе участвуют, различное финансирование семей по программе «Делай добро вместе», это что-то еще — всякие программы.

...

— *Эти 15 экспертов — кто из них на молодежную, кто на стипендиальную программу?*

— По-разному. Как избираются? Совершенно по-разному. У каждой программы есть свои критерии отбора экспертов. Например, программа «Молодежного банка»...

— *А внешних Вы привлекаете?*

— Все внешние. Внутренних экспертов и нет.

— *Кроме этих 15?*

— Они ротируются, каждый год происходит ротация. У нас есть грантовый комитет попечительского совета. У нас есть еще одна структура — в попечительском совете созданы комитеты. Есть комитет по пиару, есть комитет по привлечению средств, есть комитет грантовый — туда входят как члены попечительского совета, так и просто эксперты: пенсионеры, которые раньше были директорами банков, еще кто-то. И они некую держат политику Фонда, грантовую политику. Они присутствуют на заседании экспертного совета, выезжают на всякие мониторинги. Это еще одна внешняя экспертиза, и они следят. Я говорю: ребята, давайте так — Цирульников не заходит, а вы заходите и спрашиваете, сколько чего они Цирульникову отдают в карман после того, как получают деньги. Ну, так утрирую. Сразу спрашивать, что делают. Это профессиональный взгляд. Я захожу в организацию и сразу могу сказать, делают они этот проект или нет, получается проект или нет. Но я не хожу и не хочу делать оценку. Вы дали деньги, вы приняли решение — вы и определяйте экспертный совет.

— *Поняла. Вы отчитываетесь перед своими донорами?*

— Обязательно. Несколько форм отчета существует перед донорами. Первая — это годовой отчет. Вторая — мы ежегодно донору предоставляем финансовый отчет, на какие программы мы потратили его деньги. Плюс на попечительском совете, на правлении мы отчитываемся по бюджету — сколько привлекли, сколько должны привлечь, куда они пошли. Ну и все, достаточно. Если нужно что-то расширенное, посчитайте, сколько пенсионеров, куда поехали, сколько тонн мусора собрали деньги в лесу — ну, тогда считаем эти тонны мусора.

...

— *Нет, имеется в виду взаимодействие. Условно говоря, сколько отказываются от сотрудничества?*

— Много потенциальных доноров отказываются. Сколько приходишь, столько и отказываются. Больше отказываются. Но если бы отказывалось меньше, у меня было бы не 54 миллиона капитала, а 154 миллиона. Отказываются больше. И многие в бизнесе не понимают, и он еще не скоро дорастет. Нужно еще,

чтобы лет 15–20 фонды были здесь. Отказываются больше. Я не рассказываю ту картинку, когда 100 писем получаешь — 5 согласен. Это есть, это нормальный эффект, как внедрение какой-то новой технологии. Бизнес — многие знают, но не хотят. Он принципиально не хочет работать с Фондом, он самостоятельно хочет что-то делать, сам хочет давать, чтобы ручку держали и брали деньги. Это личные качества человека. Некоторые технологичны, они хотят иметь технологию. Другие подсади на Фонд, как люди подсаживаются на какое-то кафе. Говорят: пойдём в другое, — нет, я знаю, где мой уголок, где пепел сбрасывать, официантка знает, что я беру. Вот подсел и уходит оттуда только, когда совсем плохо, грязно и бомжи там — вот его выперли оттуда. То есть некоторые подсаживаются на это. Есть те, кто ищет новое. Всё не идеально, но Фонд, если он развивается, всегда ищет компромиссный вариант, какой-то соглашательский, даже конформистский вариант с кем-то, чтобы совместно работать. Придите сначала, посмотрим — хорошо, не хотите, придите просто на конкурс посмотрите. Представьте, что вы пришли бы к нам на заседание грантового комитета, вы бизнес, но сомневаетесь. А там такие страсти, и люди говорят не о цифрах, не о баночках, не о презервативах, а они говорят о социальном развитии города. И ты понимаешь: у меня же ребёнку 15 лет, у меня бабушка пенсионерка, у меня муж алкоголик. И ты понимаешь — вот они о чем говорят. И ты понимаешь, что ты имеешь возможность быть к этому причастным. Тебя никуда не пригласят, когда сидишь на этом... Важно в Фонде создать условия — придя на грантовый комитет, новые люди должны почувствовать себя частью сообщества. Поэтому я говорю, что создаю условия, чтобы люди были причастны ко всему этому. И если из этих 20 пришедших хотя бы одного это зацепило... У меня есть несколько мифологических историй, которые я всем всегда рассказываю. Вот главный бухгалтер Куйбышев-азота — крупнейшая компания, одна из ведущих корпораций России, вообще лучшая компания — она производит капролактан, что идет в шины наши — я пришел к ней. У нее был какой-то потрепанный кабинет — сейчас лучше стало, может быть, мы повлияли на это — сидит женщина такая: главный бухгалтер, высота метр восемьдесят. Вот бухгалтер. Я пришел к ней, мы выпустили первый годовой отчет, нам деньги на это дал МОТ или КАФ — не помню. На классной вошеной бумаге, все это отдаю. Это что, в бога душу мать? Я, значит, на черновиках пишу, а вы такое выпускаете, да еще у нас деньги хотите брать, да еще на административные расходы будете брать? Я объясняю, что это сделали на деньги иностранной компании, мы их сюда притащили. Вот мы с местной власти собрали 10 тысяч, а притащили миллион оттуда, и этот миллион пошел сюда. Мы потратили на то, что купили это и это, а это малое предприятие, там заработную плату получают, заплатили налоги с этого... То есть я начинаю ей рассказывать — о чем еще... И она постепенно начинает в это входить. Приходите на наш грант — это все плохо — а давайте съездим, посмотрим. Работа с каждым идет индивидуально. Фонд не работает, как массовой поток: мы словно спайки дивные одной трудящейся семьи, понимаете? Потом я говорю: мы можем поехать, я могу вам оплатить дорогу до Англии, мы там хотим посмотреть фонды, — да, это интересно. Недавно звоню — она собирается уйти... Потом любовь, дружба — главный бухгалтер, конфеты, чай, поговорить о жизни, позвонить, напрямую соединяют — никаких вопросов нет. А так можно было через пятые сутки соединиться. Она сейчас уходит, хочет своего сына сделать главным бухгалтером. Первым делом, говорит, Боря, я хочу, чтобы он вошел к вам в экспертный совет, для того чтобы научился пониманию сообщества. К сожалению, мы сейчас не можем — 2 человека от одной организации в экспертный совет. Ну, говорит, мой сын будет, я буду посещать — и такая пауза, а потом говорит: я так привыкла к вам. Человек, который изначально сказал сразу «нет». Но мы его к этому приучили, мы показали его значимость. Мы показали, что мы организация, которая вместе с вами делает. Понятно, что мы не производим капролактан. Мы гоним воздух. Фонд-то гонит воздух на самом деле, но в нужном направлении, чтобы было тепло.

...

— *Хорошо. По поводу оценки еще такой момент... Вы сказали об оценке деятельности Вашего Фонда в целом. Оценка реализации грантовых программ, профинансированных программ — есть такое? Кто это делает?*

— Грант-аналитик, в штате.

— *А почему не внешний?*

— А где найти специалистов и кто им будет платить?

— *Такие вопросы возникают...*

— Нет, у нас есть внешние специалисты, есть целый экспертный совет. Естественно, они вместе с грант-аналитиком делают такую оценку этих программ. Мы это постоянно делаем и, естественно, мы за это платим. Просто я поставил вопрос не от имени «Фонда Тольятти», а от имени всех остальных фондов, потому что это очень дорогое удовольствие. Стоимость оценки любых программ стоит 10% от суммы средств, которые тратятся на программу. Если мы тратим до 2 миллионов, то это где-то 200 тысяч надо давать на оценку. У меня нет таких средств. Я даю не такие большие деньги.

Серия «Мониторинг гражданского общества»

Выпуск IV

Мерсиянова Ирина Владимировна
Солодова Ирина Игоревна

**Фонды местных сообществ
в России**

Зав. редакцией *Е.А. Бережнова*
Редактор *М.С. Ковалева*
Художественный редактор *А.М. Павлов*
Компьютерная верстка и графика: *О.А. Быстрова*
Корректор *Е.Е. Андреева*

Подписано в печать 18.09.2009. Формат 60×84 1/8
Гарнитура NewtonС. Усл.-печ. л. 18,14. Уч.-изд. л. 10,92
Тираж 1000 экз. Изд. № 1057

Государственный университет — Высшая школа экономики
125319, Москва, Кочновский проезд, д. 3
Тел./факс: (495) 772-95-71

ISBN 978-5-7598-0704-9



9 785759 807049