

ОТЧЕТ

об исследовании российских фондов
местных сообществ

Москва
Форум Доноров
2006

Отчет подготовили:

Моника Паттен,
Фонды местных сообществ Канады, *Оттава, Канада*

Алексей Кузьмин,
компания «Процесс Консалтинг», *Москва, Россия*

Владимир Балакирев,
компания «Процесс Консалтинг», *Москва, Россия*

Подготовлен по заказу Форума Доноров
при финансовой поддержке Фонда Ч.С.Мотта и Фонда Форда

Авторы настоящего исследования поставили перед собой цель зафиксировать текущее состояние таких институтов филантропии как фонды местных сообществ проанализировать роль ключевых заинтересованных сторон, сделать выводы и дать рекомендации относительно их дальнейшего развития в России. В отчете рассмотрена российская модель в контексте международного опыта. Исследование будет полезно всем, кто занимается развитием фондов местных сообществ, как в России, так и за рубежом.

Оглавление

- 4 Вступительное слово
- 7 Краткий обзор проделанной работы
и полученных результатов
- 10 Введение
- 12 Глава 1. ЗНАЧИМОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ
И ЕГО КОНТЕКСТ**
- 12 Фонды местных сообществ в глобальном контексте
- 16 Развитие фондов местных сообществ в Центральной
и Восточной Европе
- 19 Стратегические вопросы, стоящие перед фондами
местных сообществ во всем мире
- 22 Развитие филантропии в России
- 28 Глава 2. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**
- 28 Обоснование выбора методики
- 30 Формирование выборки
- 31 Методы сбора информации
- 32 Индивидуальные и групповые интервью
- 32 Изучение документов
- 33 Наблюдение
- 33 Анализ собранной информации
- 33 Защита участников исследования и вопросы этики
- 34 Сильные и слабые стороны методики исследования
- 34 Сильные стороны
- 36 Слабые стороны
- 38 Глава 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**
- 38 Появление и рост числа фондов местных сообществ в России
- 42 Примеры российских фондов местных сообществ
- 43 *Тольятти*

45	<i>Тюмень</i>
47	<i>Обнинск</i>
48	<i>Первоуральск</i>
51	<i>Жигулевск</i>
52	<i>Рубцовск</i>
54	<i>Саратов</i>
55	<i>Пенза</i>
57	<i>Октябрьск</i>
58	<i>Калининград</i>
60	<i>Чайковский</i>
61	<i>Нижний Новгород</i>
63	<i>Ангарск</i>
63	<i>Каменск-Уральский, Шелехов, пос. Надвоицы</i>
65	Организационные структуры российских фондов местных сообществ
66	Общие темы
72	Глава 4. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЙ, ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ
72	Что такое «фонд местного сообщества» в России?
77	Основные функции российских фондов местных сообществ
77	Привлечение средств
83	Грантовая деятельность
88	Программы и услуги
90	Повышение уровня информированности населения о работе фонда
91	Устойчивость и стратегии российских фондов местных сообществ
96	Рекомендации
97	Литература
98	Информация об исследователях

Вступительное слово

Около десяти лет назад в России начали появляться такие институты филантропии, как фонды местных сообществ. Тогда Россия распрощалась с коммунистическим прошлым. В переходный период общественные лидеры осознали, что государство больше не будет единственным источником финансирования социального развития. Многие лидеры, обладающие стратегическим видением, осознали также, что необходимо создать в России институты, которые бы эффективно аккумулировали внутренние ресурсы и направляли их на поддержку гражданских, образовательных, культурных и социальных инициатив. Институты филантропии были созданы на национальном уровне – в основном, корпорациями или богатыми частными лицами. Но в ряде местных сообществ лидеры решили, что постоянные институты филантропии необходимы и на местном уровне. Ими руководило убеждение, что в большинстве случаев, особенно в долгосрочной перспективе, местные институты способны более адекватно реагировать на нужды сообщества, чем сторонние организации.

Фонды Форда и Чарльза Стюарта Мотта совместно с другими международными донорами, которые способствовали развитию в России гражданского общества, поддерживали российские фонды местных сообществ с момента их появления, предоставляя гранты на тренинговые и консультационные программы, институциональное развитие и развитие сетевого взаимодействия. Эти средства составляют лишь небольшую долю финансирования, привлеченного фондами местных сообществ. Большая же его часть поступает из местных источников. Достигнутые результаты обнадеживают: сегодня в России насчитывается 20 фондов местных сообществ, большинство из которых являются членами Партнерства фондов местных сообществ – сети, созданной в 2003 году. С 1998 года САФ Россия оказывает им техническое содействие в рамках программы развития фондов местных сообществ, а с 2003 года – в рамках программы грантов развития (вызова), предоставляемых на покрытие административных расходов, институциональное развитие и создание неприкосновенных капиталов. Движение фондов местных сообществ в России растет и активно развивается.

В 2005 году Фонды Форда и Ч.С. Мотта совместно с российским Форумом Доноров решили, что пришло время провести «инвентаризацию» движения фондов местных сообществ в России: задокументировать текущее состояние, проанализировать роль ключевых заинтересованных сторон, сделать выводы и дать рекомендации относительно будущего. Для этого и было заказано настоящее исследование и приглашена команда исследователей в составе канадского эксперта по фондам местных сообществ Моника Паттен и российских специалистов по организационному развитию Алексея Кузьмина и Владимира Балакирева. Мы хотели, чтобы их отчет по результатам исследования был информативным, конструктивным и ориентированным на будущее, а не только оценивал то, что было сделано в прошлом. Мы уверены, что работа авторов в полной мере соответствует этим требованиям. Мы также убеждены, что настоящий отчет послужит стимулом для активного и продуктивного обсуждения вопроса об эффективных путях дальнейшего содействия развитию фондов местных сообществ. Мы надеемся, что в этом обсуждении примут участие ключевые заинтересованные стороны и все, кого затрагивает данная тема.

Авторы настоящего отчета объединили свои знания международного опыта деятельности фондов местных сообществ со знанием деятельности российских некоммерческих организаций. Это позволило им рассмотреть российский опыт в контексте быстро растущего и развивающегося движения фондов местных сообществ во всем мире. Мы надеемся, что настоящее исследование будет полезно не только тем, кто занимается развитием фондов местных сообществ в России, но и людям в других странах, которые решают похожие вопросы. Фонды Форда и Ч.С. Мотта уже не один десяток лет совместно поддерживают развитие фондов местных сообществ в разных странах и на международном уровне. Мы рады тому, что делаем это и в России.

Стивен СОЛНИК,
Представитель – Россия
Фонд Форда

Ник ДЕЙЧАКИВСКИ,
Руководитель программ
Фонд Чарльза Стюарта Мотта

Краткий обзор проделанной работы и полученных результатов

Весной 2005 года мы побывали в фонде местного сообщества Тольятти – первом из 20 российских фондов местных сообществ. Это посещение определило направление нашей работы по изучению полного энергия и быстро растущего движения фондов местных сообществ в России. Развитию этого движения способствовали, в том числе, впечатляющий успех «Фонда Тольятти», позиция и щедрость Charities Aid Foundation – российского представительства Британского благотворительного фонда (CAF Россия), а также усилия небольшой, но влиятельной группы международных доноров, осознающих, какую важную роль гражданское общество, и в том числе фонды местных сообществ, могут играть в новой России.

В течение следующих шести месяцев мы изучали организационные структуры, модели привлечения пожертвований, грантовой деятельности и руководства фондов местных сообществ. Эта работа шла на фоне быстрого развития глобального движения фондов местных сообществ, особенно в странах Восточной и Центральной Европы, и расширения некоммерческого и филантропического секторов в России. Мы обнаружили, что у российских фондов местных сообществ есть много общего с аналогичными фондами в других странах, хотя на них влияют географические и языковые особенности страны, которые в определенной степени затрудняют внешние связи, а порой и связи внутри страны. Определенное влияние на это оказывают история и культура некоммерческой деятельности в России. Тем не менее, российские фонды местных сообществ принимают участие в обучающих мероприятиях и встречах, проводимых за рубежом, начинают обмениваться опытом с иностранными фондами. Они также развивают собственную российскую сеть, чтобы иметь возможность делиться опытом, учиться друга у друга и служить друг другу примером.

Лидеры движения в целом оказались преданы своему делу. В большинстве фондов, которые мы посетили, ведется успешная работа по привлечению средств, широкомасштабная грантовая деятельность, прилагаются усилия по распространению информации о фонде. У нас вызвала сомнение жизнеспособность ряда фондов, но все остальные, несомненно, стали важной и, скорее всего, постоянной частью жизни сообщества при условии, что они будут продолжать наращивать свой потенциал и ресурсы. Развитие движения фондов местных сообществ в России кажется нам довольно впечатляющим, учитывая, что первый фонд был создан совсем недавно – в конце 1990-х годов.

В настоящем отчете мы представим краткие описания всех российских фондов местных сообществ. Хотя мы ни в коей мере не пытались оценивать их работу, мы отметили, что перед каждым фондом стоит ряд задач, требующих решения. Часто на эти задачи нам указывали те, с кем мы встречались. В конце каждого описания приводится перечень таких задач. Мы надеемся, что каждый фонд серьезно отнесется к решению этих задач в ходе своей дальнейшей деятельности.

Нужно отметить, что эти описания и даже все наше исследование отражают лишь конкретный период времени развития фондов местных сообществ в России. Мы документально зафиксировали то, что увидели и узнали во время посещений и работы с данными и статистической информацией в период с 1 января по 30 июля 2005 года. Фонды местных сообществ – динамичные организации, и, насколько нам известно, с тех пор ситуация менялась и развивалась. Ряд фондов значительно прогрессировал. В ряде других были определены новые задачи и предприняты попытки решить их. Изменения, которые произошли с июля 2005-го и будут происходить в будущем, – верный признак того, что история фондов местных сообществ в России продолжается.

В четвертой главе отчета мы описываем выводы, к которым пришли при изучении четырех основных направлений деятельности фондов: привлечения средств, грантовой деятельности, реализации программ и оказания услуг и повышения уровня информированности населения о работе фондов. Несомненно, по всем направлениям достигнут значительный прогресс. Но при этом все они, как мы считаем, требуют от фондов местных сообществ внимания, чтобы фонды могли расти и увеличивать масштабы своей работы и расширять свое влияние. Мы хотим особо отметить, что необходимо усилить работу по привлечению средств, расширить грантовую деятельность и начать строить долгосрочные планы развития. Мы выработали пять конкретных рекомендаций, выполнение которых позволит фондам местных сообществ – каждому отдельно и всем вместе – продолжить наращивать свой потенциал.

- 1) Фондам местных сообществ нужно усилить работу по развитию культуры благотворительности в России: привлекать новых доноров – компании и особенно частных лиц – и стимулировать существующих доноров к увеличению размеров пожертвований.
- 2) Фондам местных сообществ нужно привлекать организации, которые ранее не получали у них грантов, чтобы расширить и углубить влияние своих грантовых программ и стать лучшим ресурсом для решения проблем местных сообществ.

- 3) Руководству фондов местных сообществ – членам руководящих органов и исполнительным директорам – следует разработать долгосрочные планы, которые обеспечат фондам успех и жизнеспособность, а также преемственность идей (от нынешних лидеров местных сообществ – будущим) на всех уровнях.
- 4) Следует поддерживать и укреплять Партнерство фондов местных сообществ, чтобы оно стало ресурсом для всех без исключения вновь создаваемых и работающих фондов местных сообществ и начало принимать более активное участие в глобальных сетях, в том числе WINGS.
- 5) Фондам местных сообществ, возможно в рамках Партнерства, нужно активнее собирать статистические и другие данные, которые описывают историю развития как отдельных фондов, так и всех российских фондов местных сообществ в целом. Эту информацию необходимо донести до различных аудиторий, в том числе доноров, средств массовой информации, властей всех уровней и других источников финансирования.

Это исследование стало возможным только благодаря помощи и участию множества людей, в первую очередь, членов руководящих органов, сотрудников и грантополучателей фондов, которые мы посетили и с которыми общались. Та готовность, с которой они рассказывали нам о своем опыте, показывает, насколько преданы они своим фондам и верят в свое сообщество. Мы беседовали с разными сотрудниками САФ Россия и представителями движения фондов местных сообществ за рубежом (среди них следует отметить Яну Куничку, менеджера Филантропической инициативы в интересах местных сообществ Европейского центра фондов). Мы благодарны российскому Форуму Доноров за оказанную нам поддержку. Переводчики значительно облегчили нам работу. Мы всегда могли проконсультироваться с представителями организаций, финансирующих этот проект. Мы надеемся, что с помощью всех этих ресурсов нам удалось составить отчет, который будет полезен и самим российским фондам местных сообществ, и Форуму Доноров, а также всем, кого интересует и кто поддерживает это новое и многообещающее явление в жизни России.

Введение

Осенью 2004 года нас пригласили провести исследование и собрать материалы по истории развития фондов местных сообществ в России. На тот момент в России было двадцать фондов местных сообществ – как добившихся прочного положения, так и только начинающих свою деятельность. Тринадцать из них были связаны с Партнерством фондов местных сообществ (далее по тексту просто Партнерство) – самоуправляемой сетью фондов местных сообществ, которая на тот момент работала третий год. И Партнерство целиком, и некоторые фонды местных сообществ в отдельности получали поддержку от российских доноров, не являющихся членами их сообществ, и даже, в некоторых случаях, зарубежных. Поддержку в форме грантов и технической помощи (например, предоставление возможности ознакомиться с зарубежным опытом и пройти обучение вместе с коллегами из других стран) оказывали, в первую очередь, организации из США и стран Центральной и Восточной Европы.

Инициатором исследования выступил российский Форум Доноров. Финансирование предоставили Фонд Форда и Фонд Чарльза Стюарта Мотта. Обе эти организации сыграли значительную роль в развитии гражданского общества в России. И фонды, и Форум Доноров с помощью исследования хотели выяснить как историю, так и современный уровень развития фондов местных сообществ в России и получить рекомендации, каким образом наиболее эффективно поддерживать развитие фондов местных сообществ в будущем. Кроме того, они хотели, чтобы в результате исследования были предложены идеи, полезные для самих фондов местных сообществ. Отчет должен был быть информативным и ориентированным на перспективу. Он ни в коей мере не должен был представлять собой оценку отдельных фондов или всего движения в целом.

Мы стремились к тому, чтобы отчет по результатам нашего исследования был, в первую очередь, полезен российским фондам местных сообществ. Мы надеемся, что он послужит источником информации для организаций, предоставляющих финансовую и техническую помощь, которые обдумывают свою будущую роль в развитии российских фондов местных сообществ. Для нас также будет честью, если с отчетом познакомятся другие исследователи и лидеры фондов местных сообществ.

Исследование было своевременным. В России рост числа фондов и, во многом, их активности был очень значительным. И все это в период с 1998 по 2005 годы. Партнерство, отработавшее три года, обдумывало свое будущее. Ряд доноров и организаций, оказывающих техническую помощь, раз-

мышляли, каким образом перейти к следующему этапу оказания помощи. Другие – например, САФ Россия – продолжали реализацию текущих программ поддержки. Время для проведения исследования было выбрано правильно и по другим причинам. Новые фонды местных сообществ продолжают создаваться во всем мире. Появляются новые учредители и те, кто их поддерживает. Руководство и аналитики фондов местных сообществ встречаются на различных мероприятиях, чтобы подумать о будущем своего сектора. Появляются новые возможности учиться друг у друга на конференциях и в рамках программ обмена, благодаря чему сама идея фондов местных сообществ распространяется и адаптируется, а лидеры движения могут использовать идеи и опыт своих коллег из разных уголков мира как источник вдохновения и мотивации. Это исследование дало нам возможность поразмышлять о российских фондах местных сообществ в контексте быстрого развития фондов во всем мире.

ЗНАЧИМОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ И ЕГО КОНТЕКСТ

Фонды местных сообществ в глобальном контексте

Отчет о положении фондов местных сообществ в разных странах мира (Sacks, 2005) описывает рост числа фондов и их распространение, называет некоторые причины такого быстрого роста и дает хорошее описание уровня развития фондов во многих странах и регионах. При этом исследований, которые бы подробно рассматривали состояние дел, историю и потенциал развития фондов местных сообществ в одной стране, сегодня очень мало, и только одно из них посвящено России – «Фонды местных сообществ в России: филантропия между традицией и возрождением» (Hinterhuber & Rindt, 2004). Хотя основная задача настоящего отчета – помочь российским фондам местных сообществ, которые строят планы на будущее, и тем, кто поддерживает развитие фондов местных сообществ в России, мы надеемся, что наш отчет дополнит существующее описание развития фондов местных сообществ в целом.

В начале отчета мы разовьем тему быстрого роста числа фондов местных сообществ во всем мире, о котором шла речь выше. Это поможет нам поместить российские фонды местных сообществ в контекст быстрого развития подобных фондов практически во всех частях света. Даже в таких странах, как США и Канада, где фонды местных сообществ существуют с 1914 года, рост все еще продолжается. Но он не сравним с той скоростью, с какой фонды местных сообществ развиваются в странах, которые, как часто говорят, находятся в переходном периоде и заново строят гражданское общество.

Вот лишь некоторые факты:

- фонды местных сообществ есть в 46 странах, их общее число составляет 1175;
- из них 274 фонда находятся за пределами США, Канады и Великобритании;
- количество фондов, если не учитывать фонды США, Канады и Великобритании, увеличилось в 2003 году на 24%.

Согласно Отчету о положении фондов местных сообществ в разных странах мира (Sacks, 2005), у фондов местных сообществ есть ряд характеристик (они перечислены ниже), которые являются в значительной мере универсальными. Хотя в каждой стране и в каждом фонде в разное время больше внимания уделяется разным характеристикам, и фонд может не обладать всеми описанными характеристиками до вступления в фазу зрелости.

Фонды местных сообществ – это грантодающие организации, которые:

- стремятся улучшить качество жизни всех людей, живущих на определенной территории;
- независимы от влияния других организаций, доноров или властей;
- управляются советом директоров, состав которого отражает состав местных сообществ;
- дают гранты другим некоммерческим организациям и группам на решение разнообразных – возникающих и меняющихся – проблем местных сообществ;
- стремятся стать постоянным источником ресурсов для сообщества, для чего чаще всего создают постоянный (неприкосновенный) денежный капитал, который складывается из пожертвований самых разных доноров (местных жителей, компаний, властей и других фондов и некоммерческих организаций);
- оказывают услуги донорам – помогают им в реализации своих филантропических целей;
- участвуют в жизни местных сообществ в качестве катализаторов, организаторов, участников и посредников с целью решения проблем и выработки решений по вопросам, важным для сообщества;
- имеют открытые и прозрачные политику и процедуры, касающиеся всех аспектов своей деятельности;
- подотчетны местному сообществу: регулярно информируют население о своих задачах, деятельности и финансовом состоянии.

Большинство специалистов согласны, что данные характеристики хорошо описывают все многообразие деятельности, осуществляемой фондами местных сообществ. Но необходимо подчеркнуть, что практически ни у одного конкретного фонда местного сообщества невозможно найти все эти характеристики одновременно. Можно даже утверждать, что они в большей мере описывают потенциал фондов местных сообществ, чем их реальное состояние. Данные характеристики в комплексе чаще встречаются у фондов в Северной Америке и, возможно, в Великобритании. В других странах, где концепция фондов только формируется или сама страна переживает период преобразований, у фондов могут присутствовать только некоторые из перечисленных характеристик. Например, основное внимание может уделяться территориальной составляющей или проведению обширной грантовой программы, но ориентированная на будущее задача создания постоянного капитала при этом может быть неактуальной и, возможно, в ряде случаев ни-

когда таковой и не станет. Действительно, для многих фондов с самого начала их работы приоритетом является развитие местных сообществ и активности граждан, возможно, путем выделения небольших средств на регулярной основе, а не накопление постоянных финансовых ресурсов.

Уже ясно, что концепция фонда местного сообщества является гибкой, и ее можно адаптировать к любым условиям. Даже те, кто считает, что у фонда, чтобы он мог считаться «настоящим» фондом местного сообщества, должно быть несколько, если не все, из вышеперечисленных характеристик, все в большей мере соглашаются, что идея фонда может быть реализована по-разному. Правда, они также справедливо отмечают, что необходимо определиться, сколькими из перечисленных характеристик должен обладать фонд, чтобы быть фондом местного сообщества. Эта дискуссия продолжается по сей день, хотя и не сопровождается столь жестким догматизмом, как бывало в прошлом.

Похоже, что в США и Великобритании темпы роста числа фондов местных сообществ снизились. В Канаде рост в какой-то степени продолжается, так же как и в Германии, Мексике и Австралии. В трех последних странах темпы роста исключительно высоки. В этих и других странах идея современного фонда местного сообщества является более новой, и ее привлекательность усиливается благодаря наличию значительных финансовых ресурсов, а также все более благоприятному законодательству. В Канаде фонды местных сообществ продолжают развиваться в результате социальной и экономической реструктуризации. В определенный момент была достигнута точка перелома, после чего рост стал экспоненциальным. Главными факторами этого роста часто называют сворачивание добывающих отраслей, сокращение социальных гарантий и потерю «общинного духа», а также распространение информации. Это происходит во многих странах мира. Существенным фактором является влияние интернета и развитых систем связи, а также многочисленных глобальных сетей и программ, появившихся в начале XXI века, благодаря которым обмен информацией и опытом между сотрудниками фондов местных сообществ стал относительно простым.

Во всем мире ширится понимание и признание того, что ни один из секторов – государство, бизнес или гражданское общество – не способен самостоятельно решить все существующие проблемы, которые есть в каждом обществе. Все согласны, что необходимо сотрудничество между секторами. Несомненно, это создает возможности для фондов местных сообществ. Такие фонды успешно работают (или потенциально могут работать) с бизнесом и властью, способствуют долгосрочному устойчивому развитию, мобилизуют граждан, работают с партнерами и, посредством объединяющих и партнерских стратегий, вы-

являют и решают проблемы, которые кажутся неразрешимыми. Фонды местных сообществ способны сыграть роль связующего звена между тремя секторами, особенно учитывая, что они могут собирать информацию о жизни местных сообществ как никто другой. Мы уверены, что рост числа фондов местных сообществ во всем мире обусловлен именно этими факторами.

Так же, как и притоком средств из внешних источников. Любому фонду местного сообщества необходим стартовый капитал: человеческий, финансовый и интеллектуальный. Многие из тех, кто имеет отношение к фондам местных сообществ, уверены, что в каждом сообществе есть человеческий и интеллектуальный капиталы, нужно лишь высвободить их. Фонды местных сообществ способны сделать это, объединяя сообщество, устанавливая связи и выступая в качестве связующего звена между различными институтами в сообществе, причем, не обладая значительными финансовыми ресурсами. Но чтобы начать формировать финансовый капитал, им необходимо денежное вливание, которое обычно поступает извне местных сообществ и, возможно, даже из-за рубежа. Такова повсеместная практика (за исключением, возможно, Германии). Сообщества и в США, и в Мексике, и в Таиланде, и в Австралии – все получали денежные средства из внешних источников, будь то в форме традиционных «грантов развития» или «грантов вызова»* (по условию предоставления гранта грантополучатель должен самостоятельно собрать сумму, равную или превосходящую полученный грант) или прямых стартовых грантов на создание фонда от национального или международного донора.

В связи с финансированием из внешних источников возникает ряд вопросов, на которые пока нет ответов: сколько нужно денег и в течение какого времени? Когда лучше предложить эти деньги? И каким образом? В некоторых случаях внешние по отношению к местному сообществу доноры выделяют средства ассоциации фондов или организации, оказывающей им поддержку, чтобы она оказывала им техническую помощь или администрировала гранты развития. Предполагается, что таким образом можно усилить эффект от использования средств за счет сбора информации о лучших методах работы, обмена идеями и проведения групповых тренингов. В других случаях средства выделяются фондам напрямую как «подъемные» или на специальные проекты. Ниже мы обсудим значение грантов развития. Пока же важно отметить, что внешнее финансирование часто играет решающую роль для успешного начала работы фонда местного сообщества.

*На английском языке «гранты развития» звучат как *Challenge Grants*, что также можно перевести как «гранты, бросающие вызов», «гранты вызова».

Развитие фондов местных сообществ в Центральной и Восточной Европе

Хотя у фондов местных сообществ из разных стран есть много общих черт и характеристик, мы считаем, что сравнивать фонды одной страны с фондами другой сложно и бесполезно: условия, в которых они развивались, слишком различны. Поэтому подчеркнем, что задача данного раздела отчета не сравнить фонды, а заложить основы для описания российских фондов местных сообществ в наиболее близком контексте – контексте стран Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ), в прошлом входивших в сферу влияния Советского Союза. Но даже в них ситуация отличается от российской. На развитие фондов местных сообществ в России влияют огромные размеры страны, абсолютно не сравнимые с размерами небольших государств ЦВЕ.

Страны ЦВЕ ушли от своего социалистического прошлого и встали на путь новых форм правления. Благодаря этому гражданское общество получило новые возможности и сталкивается с новыми проблемами, и фонды местных сообществ начинают играть важную роль в этих развивающихся демократиях.

Согласно Отчету о положении фондов местных сообществ в разных странах мира (*Sacks, 2005*), фонды местных сообществ существуют в следующих странах бывшего социалистического лагеря: Боснии, Болгарии, Хорватии, Чешской Республике, Эстонии, Латвии, Литве, Польше, Словакии и на Украине. Во всех этих странах фонды появились достаточно недавно. В Боснии и Чехии есть только по одному фонду. Зато другие могут похвастаться успехами в распространении этой идеи: например, в Польше действует 21 фонд местного сообщества. На начальном этапе большинство этих фондов получали существенную финансовую поддержку от иностранных доноров. Наибольший вклад внесли Агентство США по международному развитию (АМР США), Фонд Сороса, САФ, Фонд Форда и Фонд Ч.С. Мотта, часто в партнерстве друг с другом или с местными НКО. Большинство фондов местных сообществ в этих странах работают в небольших сообществах, несколько – в более крупных городах. Есть несколько фондов, деятельность которых охватывает отдельные регионы. Удивительнее всего то, что во всех этих странах мало фондов, работающих в крупных городах.

У фондов местных сообществ в странах Центральной и Восточной Европы есть много общего. Все они занимаются вовлечением граждан, часто молодежи, в жизнь сообщества: предоставляют гранты организациям, которые продвигают идею гражданственности в самом широком понимании этого слова; организуют мероприятия или фестивали, которые стимулируют участие граждан в жизни сообщества или взаимодействие с другими членами со-

общества. Фонды ищут, каким образом они могут способствовать долгосрочному устойчивому развитию своих сообществ, развивая чувство местного патриотизма путем целевых грантовых программ и создавая небольшие постоянные капиталы. В большинстве фондов, однако, привлечение и распределение средств происходят в срочном порядке, так как существующие потребности и проблемы требуют немедленного внимания. Пожертвования частных лиц ограничены (хотя в ряде стран активно развивается законодательная база некоммерческого сектора, в том числе в части, касающейся фондов и доноров), и мало кто знаком с идеей постоянного капитала фонда. Донорами часто выступает местный бизнес, хотя большая часть средства по-прежнему поступает из внешних по отношению к сообществу источников. Многие фонды, например, в Польше и Словакии, начали развивать сетевое партнерство, что позволяет им учиться друг у друга и, все в большей степени, устанавливать связи с коллегами в других странах.

Тем не менее, у каждого фонда в странах ЦВЕ своя уникальная история и культура и каждый сформировался под влиянием условий, созданных в своем сообществе и регионе.

У российских фондов местных сообществ много общих черт с фондами стран ЦВЕ. Нам хотелось бы отметить несколько общих вопросов для их развития.

Во всех странах региона, да практически и всего мира, обсуждается вопрос управления фондами. Как и во всем мире, в странах ЦВЕ членами руководящих органов фондов являются влиятельные местные лидеры, часто представляющие бизнес, местные власти или другие НКО. Для Северной Америки и Великобритании довольно типична ситуация, когда членами руководящих органов являются крупные доноры – частные лица. В ЦВЕ доноров – частных лиц пока еще мало, поэтому в руководящих органах фондов местных сообществ работают другие лидеры, часто из бизнеса. Но есть другой вопрос, который важен не менее, чем состав членов руководящих органов. Он состоит в том, как эти органы работают и кому принадлежит власть: насколько, например, их члены свободны от влияния своих основных работодателей? В какой степени в них видят (или не видят) защитников и представителей интересов фонда в местном сообществе и насколько охотно они играют данную роль? Какой они видят свою роль в планировании долгосрочного устойчивого развития будущего фонда и в какой степени они, по мнению окружающих, отражают демографию сообщества, его интересы и приоритеты? Будет справедливым сказать, что роли руководства уделяется серьезное внимание во всем мире. Но в странах ЦВЕ вопросы независимости и представительства местных сообществ видятся особенно значимыми.

В ряде регионов обсуждается также, на какие виды деятельности можно давать гранты. Может ли оплата уличного освещения обеспечить местным жителям безопасность и таким образом дать им возможность участвовать в жизни сообщества? Если да, допустимо ли выделить на эти цели грант? В какой степени гранты фондов местных сообществ должны быть направлены на помощь бедным и обездоленным? Следует ли выделять их самым разным организациям, включая тех, кто занимается вопросами культуры и досуга? В какой степени фонды местных сообществ могут увязывать свою грантовую деятельность с муниципальными грантовыми программами – использовать их либо как замену для собственных грантов, либо как средство для привлечения новых доноров, либо просто для увеличения объема финансирования?

Отношения с местной властью у фондов часто весьма тесные. Есть ли разница между тесными отношениями с чиновником и выборным представителем власти, например, с директором муниципального отдела по организации досуга населения и с мэром?

В странах ЦВЕ фонды больше работают с бизнесом, а не с частными лицами, что существенно отличается от североамериканского подхода. Главными источниками поддержки фондов местных сообществ являются местные и национальные коммерческие компании. Так дело обстоит не только в ЦВЕ, но и в Мексике, Австралии и в какой-то степени в Великобритании и Юго-Восточной Азии. Исключение составляют США и Канада, где большая часть пожертвований продолжает поступать от частных лиц.

Интересно, кто создавал фонды местных сообществ в ЦВЕ. В ряде стран (как, например, на Филиппинах) фонды создавали местные или региональные НКО, которые либо преобразовывались в фонды, либо включали этот вид деятельности в свою работу. Будущее покажет, насколько такой подход является эффективным в долгосрочной перспективе. С одной стороны, может оказаться, что созданные таким образом фонды местных сообществ будут слишком расплывать средства и страдать от недостатка ясных приоритетов или деятельность фонда будет вступать в противоречие с другими задачами организации. С другой стороны, они, возможно, будут в меньшей степени зависеть от внешнего финансирования, имея собственные источники средств.

В вопросе неприкосновенного капитала (endowment) ясности больше. По понятным причинам фонды в странах ЦВЕ обычно собирают и раздают в виде грантов практически все имеющиеся средства. В тоже время большинство фондов местных сообществ, похоже, понимают, что важно создавать постоянные денежные фонды. Для этого они часто планируют либо откладывать небольшую часть получаемых пожертвований, либо использовать

средства, выделяемые в виде грантов развития, для создания неприкосновенного капитала. Хотя по-прежнему мало кто знает, что такое *endowment*, за последние несколько лет размер неприкосновенных капиталов в странах ЦВЕ значительно увеличился (*Kunicka, 2005*) и начал увеличиваться в России. Причин тому несколько: фонды местных сообществ стали работать более качественно, повысился уровень знаний и навыков их сотрудников, улучшилась социально-экономическая ситуация в стране, укрепились отношения с бизнесом и властью. Конечно, увеличилось и общее число фондов, что повлияло на уровень развития неприкосновенных капиталов.

Наконец, в этом разделе отчета мы рассмотрим ряд ключевых стратегических вопросов, которые стоят перед фондами местных сообществ во всех странах, но имеют особое значение в ЦВЕ, а также в других частях мира, где идет процесс создания фондов местных сообществ, например, в Юго-Восточной Азии. Учесть эти стратегические вопросы на стадии создания фонда значительно легче, чем пытаться потом менять сложившуюся практику.

Стратегические вопросы, стоящие перед фондами местных сообществ во всем мире

Вопрос о том, что такое «сообщество», кому «принадлежат» фонды местных сообществ и что мы имеем в виду, произнося слово «сообщество», – является фундаментальным. На данном этапе развития фондов большинство специалистов сходится в том, что фонды местных сообществ обслуживают определенные географические территории. Но у многих ведущих филантропов возникают обоснованные вопросы в связи с определением того, что такое сообщество. Данная тема остается за пределами настоящего исследования, но она заслуживает значительного внимания глобальной сети фондов местных сообществ.

Некоторые эксперты считают, что фонд может считаться фондом местного сообщества, когда все члены сообщества или жители территории, которую он обслуживает, считают фонд средством для улучшения своей жизни. Другие указывают, что для этого требуется время и что на ранних этапах развития фонд местного сообщества может «принадлежать» одной группе в большей степени, чем другой. Задача, чтобы все сообщество в целом, грантополучатели и доноры (будь то власти, бизнес, частные лица или некоммерческие организации) в равной мере ощущали себя «владельцами» фонда, – является важной с точки зрения долгосрочного успеха, при этом трудности при ее решении возникают практически везде, где есть фонды местных сообществ.

Кто является главным: сообщество или доноры? Этот вопрос обсуждается очень бурно, но участники дискуссии, в основном, проявляют уважение друг

к другу. Правда, некоторые сотрудники фондов местных сообществ твердо придерживаются позиции, что их «клиентом» является донор, и что без доноров не было бы фондов местных сообществ. Доноры, несомненно, важны, потому что предоставляют ресурсы, однако доказано, что фонды местных сообществ способны эффективно и успешно выполнять свою роль катализаторов и организаторов развития местных сообществ, даже если имеющиеся у них финансовые ресурсы ограничены. В реальности доноры и сообщество образуют единую систему, которая в значительной мере зависит от ситуации – своей в каждом конкретном случае. Важнее всего, чтобы фонды местных сообществ в равной мере уделяли внимание и донорам, и сообществу с учетом местных условий и начали задумываться о более долгосрочных и стратегических вопросах, а не о том, кто является их основным «клиентом». Их клиенты – и доноры, и сообщество, и они не могут существовать отдельно друг от друга.

Серьезные вопросы возникают в связи с грантовой деятельностью. Как мы отмечали, гранты выделяются на самые разные цели. Размер грантов часто невелик, что, вероятно, вполне уместно. В некоторых сообществах гранты раз за разом дают одним и тем же организациям – якобы для того, чтобы укрепить их. Но вопрос, каким образом фонды оценивают, приводит ли их грантовая деятельность к каким-то положительным изменениям и влияет ли она на жизнь сообщества, остается открытым. Дело здесь не только в проведении оценки, но и в философии. Должны ли фонды местных сообществ направлять хотя бы часть своих ресурсов на решение наиболее острых проблем бедности, социальной изоляции, нарушения прав человека? Является ли предоставление малых грантов широкому кругу грантополучателей наиболее подходящей политикой для фондов местных сообществ? Эти вопросы в настоящее время активно обсуждаются всеми, кто имеет отношение к фондам местных сообществ.

С предыдущими вопросами связана тема программной деятельности фондов местных сообществ и предоставления ими услуг. В Северной Америке некоторые фонды этим занимаются, но в очень незначительной степени. Новые фонды, возникающие в других условиях, особенно в странах переходного периода (таких, как страны ЦВЕ), или фонды, сформированные на базе НКО, чаще занимаются программной деятельностью. Наблюдателей волнует, насколько такая деятельность отвлекает фонды от выполнения основной миссии, суть которой в том, чтобы развивать способность других организаций по решению приоритетных проблем местных сообществ.

Интерес представляет также вопрос устойчивости. Рост числа фондов местных сообществ происходит очень быстро, но перейдет ли он на местном уровне в рост отрасли местной филантропии? Когда прекращается поддержка внешних доноров (например, у фонда в Канаде или США заканчивается грант

развития или из страны ЦВЕ уходит АМР США), остро встает вопрос долгосрочной финансовой устойчивости. Гранты развития и внешнее финансирование являются важными катализаторами для начала работы, но могут непреднамеренно негативно повлиять на долгосрочную устойчивость фонда, потому что организации приходится тратить много времени на выполнение условий гранта, что не позволяет уделять достаточно внимания остальным задачам. Кроме того, практически везде члены совета директоров не хотят заниматься вопросами устойчивости, потому что их, в первую очередь, интересует быстрый успех фонда – уже в тот период, когда они входят в его руководство.

Устойчивость – вопрос не только денег, хотя они тоже важны. Устойчивость невозможна без лидерства и преемственности. Эти темы волнуют специалистов фондов местных сообществ во всем мире. Идея фондов оказалась привлекательной для современных лидеров местных сообществ, включая представителей бизнеса, НКО и, конечно же, сотрудников и добровольцев, работающих в фондах местных сообществ. Однако не ясно, причем во всех странах, удастся ли передать эту искреннюю приверженность сегодняшних лидеров будущим поколениям и каким образом сегодняшние фонды привлекают и готовят своих лидеров к будущему.

Вопрос долгосрочной жизнеспособности остро стоит (или должен стоять) перед всем некоммерческим сектором, а не только перед фондами местных сообществ. В странах ЦВЕ и России фондам, возможно, сложнее, чем где-либо, уделять внимание вопросам долгосрочной устойчивости: многие привыкли к постоянным переменам, происходившим в прошлом, и не верят, что нужно тратить время и силы на размышления о долгосрочной перспективе. Они уверены, исходя из своего опыта, что все снова изменится.

Устойчивость зависит от эффективности и сложившейся практики работы. Во всем мире сейчас много говорят о том, что нужно принять четкие стандарты, которые бы стимулировали использование эффективных методов работы и повышение ответственности фонда; регулировали вопросы членства и доступ к услугам поддерживающих организаций или сетей; показывали донорам, а также другим сторонним организациям, включая средства массовой информации и регулирующие государственные ведомства, что фонды местных сообществ являются прозрачными, заслуживающими доверия организациями, которые стремятся работать безупречно. Высокие стандарты работы, несомненно, важны, и будут способствовать достижению устойчивости. Остается открытым вопрос, будут ли стандарты стимулировать применение инновационного и гибкого подхода или, наоборот, ограничат деятельность фондов рамками общепринятой практики, которая может оказаться

не выше среднего уровня. Также не ясно, выдержит ли эта практика тщательную проверку, даже если работа фондов будет соответствовать требованиям стандартов. Например, выяснилось, что многие фонды сталкиваются с проблемой конфликта интересов.

Дискуссию вызывает также вопрос о том, насколько модель фонда местного сообщества позволяет развивать благотворительность и филантропию на местном уровне. Одни утверждают, что модель фонда местного сообщества работала бы эффективнее, если бы более эффективно учитывала местные традиции благотворительности. Другие считают, что у фондов местных сообществ есть тенденция считать себя «лучшим» способом решения проблем местных сообществ, что является некоторым преувеличением. Интерес для данной дискуссии представляют многочисленные примеры того, как фонды местных сообществ во многих странах адаптировались под влиянием местных традиций, и особенно исследование, которое ведется в Южной Африке. Результаты этого исследования, так же как и данные будущих работ, помогут лучше понять связь между культурой и формами благотворительности и то, как сообщества могут опереться на свою историю ради блага нынешнего и будущего поколений.

Российские фонды местных сообществ являются частью быстро растущей глобальной сети организаций и лидеров-единомышленников. Несомненно, им присущи некоторые ключевые черты и характеристики, общие для фондов местных сообществ во всем мире, они сталкиваются со схожими проблемами и имеют аналогичный потенциал. И их развитие происходит в период быстрого, хотя, возможно, и не очень стабильного развития некоммерческого сектора и филантропии в России.

Развитие филантропии в России

В советский период (1917 – начало 1990-х) благотворительности в России не было*, поддержку незащищенным группам населения оказывало государство через систему социальных гарантий. Государственные промышленные предприятия оказывали дополнительную поддержку: они устанавливали прямые связи с образовательными, медицинскими, спортивными и культурными учреждениями и оказывали им помощь, часто нефинансового характера, например, в виде оборудования. Такая ситуация была особенно типичной для городов, построенных вокруг одного крупного предприятия, которое принимало на свой баланс всю социальную инфраструктуру города. Средства на такую непроизводственную деятельность выделялись из бюджета предприятия.

*Она была официально запрещена в 1920-е годы.

Благотворительные организации появились в России в начале 1990-х во время перестройки. Однако цели многих фондов, созданных начинающими развиваться коммерческими предприятиями, имели мало общего с благотворительностью: они занимались отмыванием денег и уклонением от уплаты налогов. Эту ситуацию хорошо описал Дж. Гэмбрелл (*Gambrell, J. Philanthropy in Russia: New money under pressure 2004*):

«Число скандалов по поводу злоупотреблений некоммерческих и благотворительных организаций начало расти, как грибы... Особенно заметным был скандал вокруг Национального фонда спорта, который широко освещала пресса. Фонд получил налоговые льготы на импорт и торговлю алкоголем, табачными изделиями и другими товарами повышенного спроса. Но это была лишь вершина громадного айсберга. Многочисленные организации, называвшие себя фондами, служили прикрытием для теневого бизнеса, отмывания денег, валютных операций и т.п. Несмотря на то, что многие бескорыстно занимались решением застарелых общественных «болезней», общество в большей степени замечало взяточничество и коррупцию, которые ассоциировались с «благотворительностью», «фондами», «некоммерческими организациями» и реже с «филантропией». В сознании россиян, как и в русском языке, нет большой разницы между благотворительностью и филантропией. Слова «благотворительность» и «филантропия» практически используются как синонимы. В условиях многочисленных скандалов и естественной после 70 лет советской пропаганды культуры недоверия к богатым опросы общественного мнения показывали, что большая часть населения ассоциирует понятие «благотворительного» или «филантропического» фонда с темными финансовыми махинациями».

Негативное отношение к фондам и НКО, сформировавшееся в начале 1990-х, сохранилось до сих пор. Например, исследование, проведенное САФ Россия в 1999 году (*Баранова И. и др., 2001*), показало, что большинство населения России подозрительно относится к НКО и благотворительным организациям, считает их бесполезными для простых людей и не понимает, зачем они существуют.

Корпоративная филантропия в пост-коммунистический период сначала была неформальной. К концу 1990-х многие коммерческие компании оказывали помощь нефинансового характера незащищенным группам населения. Согласно исследованию, проведенному Сибирским центром поддержки общественных инициатив (*SCCIS, 1999*)*, почти 90% компаний получали просьбы о помощи от НКО и частных лиц. Удивительно, но в 9 из 10 случаев компании оказывали поддержку. Чаще всего компании оказывали помощь

*Исследование было проведено при финансовой поддержке Фонда Чарльза Стюарта Мотта.

не деньгами, а «натурой»: предоставляли свою продукцию и услуги. По данным этого исследования, бизнес преимущественно помогал нуждающимся детям (сиротам), пожилым людям и инвалидам.

Примечательно, что в 1990-е годы коммерческие компании предпочитали не афишировать свою филантропическую деятельность по двум основным причинам: чтобы избежать внимания налоговых служб и чтобы не говорили, что у них есть «лишние» деньги.

Для развития филантропии в России много сделали международные доноры.

Первым иностранным благотворительным фондом в России была «Культурная инициатива» (КИ) Джорджа Сороса, созданная в 1987 году. КИ поддерживала издание многих ранее не публиковавшихся книг и переводов и финансировала зарубежные поездки советских академиков, писателей и ученых, которые до этого времени были оторваны от своих коллег на Западе.

После закрытия КИ Сорос открыл два новых фонда:

- Научный фонд Сороса, который поддерживал отдельных ученых и публикацию научных трудов, давал гранты на фундаментальные исследования;
- Российское отделение Института «Открытое Общество» (ИОО), который поддерживал самую разную деятельность: от проектов по развитию гражданского общества, образования и издания учебников до российских толстых литературных журналов и современного искусства.

За без малого 15 лет, которые Сорос активно работал в России, его фонды выделили на различные проекты порядка 300 миллионов долларов.

В конце 1980-х – начале 1990-х России начали помогать многие другие иностранные организации.

В различных формах и размерах помощь оказывали правительства США, Канады, европейских стран и Европейского Союза. Помимо государственных ведомств (АМР США и аналогичных структур Канады и Великобритании), выделять гранты на проекты в России или открывать здесь офисы, осуществляющие грантовые программы, стали и другие иностранные филантропические организации, в том числе Фонд Генриха Бёлля, Фонд МакАртуров, британский Charities Aid Foundation – CAF, Фонд Форда, Фонд Чарльза Стюарта Мотта. В 1992 году в Вашингтоне был создан Фонд «Евразия» – партнерский проект правительства США и американского частного сектора, призванный «способствовать развитию демократических институтов и частного предпринимательства» в России и других пост-советских государствах. За последние 10 лет Фонд «Евразия» выделил на поддержку проектов в области гражданского об-

щества, малого бизнеса и средств массовой информации около 225 миллионов долларов, предоставленных АМР США, а также более 58 миллионов долларов, которые поступили из других частных и институциональных источников. Многие из этих фондов финансировали и продолжают финансировать разнообразные проекты в России, часто делая упор на развитие неправительственного сектора и институтов гражданского общества.

Роль иностранных фондов в России, особенно частных, лаконично сформулировал Гэмбрелл (2004): они «послужили моделью филантропической деятельности как для потенциальных грантополучателей, так и для будущих российских филантропов. Эта модель включала прозрачный, равноправный для соискателей грантовый процесс. Кроме того, за первые десять лет в пост-советской России было профинансировано проектов на сотни миллионов долларов. В самих организациях и комиссиях, которые создавались для оценки грантовых заявок, работали, в основном, российские граждане. Таким образом, иностранные фонды послужили тренинговыми центрами для грядущей российской филантропии. Общение с иностранной филантропией дало грантодателям и грантополучателям ценный опыт, как философский, так и практический».

К концу 1990-х годов многочисленные российские НКО приобрели достаточно опыта в управлении грантами, чтобы оказывать помощь местным властям на муниципальном и региональном уровнях. Когда были приняты федеральный и региональный законы о так называемом «государственном социальном заказе», которые вводили систему муниципальных и региональных грантов, НКО оказались способны оказать консультативную и техническую поддержку власти в реализации новых законов. В результате принятия этих законов в России появилась и к концу XX века получила широкое распространение проектная культура – главным образом, благодаря усилиям иностранных доноров и НКО и их российских коллег.

По оценкам САФ, с начала 1992 года (когда «отпустили» цены и началась приватизация) до конца 1993 года корпоративные пожертвования увеличились в десять раз – с одного миллиона долларов США до десяти. Частные пожертвования при этом остались на минимальном уровне – порядка нескольких тысяч долларов. Российская благотворительность начиналась с меценатства и спонсорства. Бизнесмены часто пытались использовать благотворительную деятельность в рекламных целях: чтобы о них написали в прессе, чтобы «купить» хорошее отношение важных людей. Они спонсировали известные литературные и художественные премии или проводили мероприятия в пользу тех, кого все любили и жалели – детских домов и детей, нуждающихся в срочной медицинской помощи. Такие благотворительные акции

были разрозненными и однократными, за ними не стояло никакого системного философского подхода.

Затем в период между 1993 и 1995 годами пожертвования частных лиц резко выросли с нескольких тысяч долларов до примерно одного миллиона. За то же время корпоративные пожертвования опять выросли десятикратно, примерно до 100 миллионов долларов. К 1998 году более 75% российских компаний в той или иной форме делали благотворительные пожертвования. После финансового кризиса 1998 года объем пожертвований и от бизнеса, и от частных лиц резко сократился. Однако к 2000 году он не только достиг прежнего уровня, но и снова вырос: по оценке САФ, пожертвования бизнеса составили около 200 миллионов долларов, пожертвования частных лиц – около 10 миллионов. Более того, такой рост частной благотворительности произошел несмотря на то, что российский налоговый кодекс не предоставляет никаких налоговых льгот на пожертвования в пользу НКО*.

Исследование САФ, проведенное в 2002 году** , показало значительный прогресс в понимании бизнесом разницы между спонсорством и филантропией (Крестникова и Левшина, 2002). При этом большинство компаний, принявших участие в исследовании, основным препятствием для развития корпоративной филантропии назвали отсутствие юридических норм, поощряющих ее.

По данным САФ, с 1992 по 2002 год пожертвования частного сектора в России выросли с 10 до 100 миллионов долларов в год. Объем финансирования, направляемого на филантропическую и благотворительную деятельность только через САФ, вырос с примерно 4 миллионов фунтов стерлингов до 10 миллионов. Многие российские доноры, как частные лица, так и компании, предпочитают отдавать администрирование своих грантовых конкурсов сторонним организациям, чтобы не держать большой штат сотрудников. Например, САФ управлял грантовыми программами Благотворительного фонда Владимира Потанина, а также НК «ЮКОС» и «Открытой России» Михаила Ходорковского. В отличие от благотворительной деятельности российского бизнеса в прошлом, эти фонды занимаются, в основном, грантовой деятельностью и используют более прозрачную западную модель: публично объявляют о приеме заявок, проводят грантовые конкурсы и используют экспертные советы для выбора грантополучателей. Они также финансируют проекты по своему выбору и собственные программы. В России существуют шесть частных и семейных фондов, которые были созданы одними из самых богатых россиян.

*Цитируется по (Gambrell, 2004).

**Исследование проведено при поддержке Фонда Форда.

В 2003 году САФ опросил* представителей крупнейших российских корпораций (*САФ Россия, 2003*). Респонденты согласились, что после 2000 года произошло значительное развитие корпоративной филантропии. У большего числа компаний есть долгосрочные планы и ясные приоритеты в этой области. Однако у опрошенных не было единого мнения о причинах такого развития корпоративной филантропии. Одни объясняли его стабилизацией экономической ситуации в стране, другие – усилением государственного контроля.

Гражданское общество в России также расширилось с конца 1980-х. Мы будем использовать здесь определение термина «гражданское общество», предложенное Эвансом (*Evans, 2002*): «сфера самостоятельных самоуправляемых социальных организаций, которые в значительной мере независимы от контроля государства». Число зарегистрированных НКО значительно выросло с 1991 года и в 2003 году достигло 350 тысяч, хотя многие из них существовали только на бумаге, а практически не работали. Количество НКО в разных регионах различно: в Москве, Санкт-Петербурге и нескольких других больших городах зарегистрированных и активных НКО больше, чем во всех остальных регионах России вместе взятых. Это можно объяснить доступностью ресурсов, особенно иностранных грантов. Регистрация НКО требует времени и денег. Активисты и инициативные группы в небольших городах предпочитают не регистрировать организации, потому что наличие юридического статуса не помогает их деятельности и привлечению финансирования. В большинстве регионов России подобная ситуация сохраняется до сих пор.

Активные НКО занимаются широким спектром проблем: от здравоохранения, защиты детей, подростковой преступности, естественного и гуманитарного образования, культуры и искусства до мониторинга СМИ и обучения их сотрудников, прав человека, военной реформы, тюремной реформы, экологических проблем, мониторинга работы правительства, прав беженцев и различных видов социальной помощи.

Владимир Якимец (2001) выделяет несколько периодов развития российских НКО: романтический (1991-1995), конструктивный и противоречивый (1995-2000), период профессионализации (2000 – по настоящее время). Будет справедливым отметить, что многие НКО всегда в значительной степени зависели от иностранного финансирования и, хотя и стали профессиональными, не сумели добиться финансовой устойчивости. Сегодня, по мере сокращения иностранного финансирования, многие российские НКО сталкиваются с серьезными трудностями, и их будущее неясно.

*Исследование поддержал Фондом Форда.

Глава 2.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Обоснование выбора методики

В этом разделе мы кратко объясним, каким образом принимались решения о выборе методов исследования. Мы считаем, что это важно знать даже той неакадемической аудитории, для которой написан настоящий отчет.

Паттон (2001) предлагает использовать вдумчивый и практичный подход к выбору методов исследования, чтобы применяемые методы соответствовали характеру исследования и тому конкретному контексту, в котором исследование проводится. Он советует исследователям «преодолевать зависимость от односторонней парадигмы, увеличивая число возможных вариантов выбора конкретных и практичных методик... Такой прагматизм предполагает, что качество исследования оценивается по его предполагаемым целям, доступным ресурсам, применявшимся процедурам и полученным результатам, причем все это в конкретном контексте и с учетом конкретной аудитории» (Patton, 2001 pp.71-72).

Кресвелл (1998) предлагает следующий перечень «контрольных вопросов» для выбора методов исследования.

1. Определите природу вопроса, на который нужно ответить в ходе исследования.
2. Решите, что нужно сделать: исследовать вопрос или проверить гипотезу.
3. Решите, что необходимо: представить детальное описание предмета исследования или общий, панорамный, обзор.
4. Определите, что нужно: исследовать людей в их естественном окружении или проводить эксперимент в лабораторных условиях.
5. Решите, какую позицию вы займете как исследователь: человека, который активно «учится» у участников, чтобы рассказать историю с их точки зрения, или «эксперта», который оценивает участников.

Задачей нашего исследования было изучить историю российских фондов местных сообществ и их современное состояние. Мы хотели обнаружить сложные взаимодействия во внутренней и внешней среде организаций, чтобы понять, как эти организации «существуют», «относятся» и «действуют». Поэтому целью нашего исследования было глубже понять рассматриваемое явление.

Вопросы для исследования. Вопросы, на которые мы хотели ответить в ходе нашего исследования, не были связаны с уже существующей теорией или ее проверкой, они носили эмпирический характер. Ответы на вопросы исследования помогали нам узнать что-то новое, а не проверить готовую модель или гипотезу.

В ходе исследования мы должны были быть открыты для любой информации, полученной в ходе работы, и должны были использовать индуктивный анализ.

Собрать информацию по теме исследования можно было только одним способом: выезжая на место и изучая людей и организации в их естественных условиях. Исследование должно было быть натуралистичным, мы не могли контролировать или влиять на параметры исследуемых структур.

Доступные источники информации. Информация, которая могла бы помочь ответить на вопросы исследования, носила, в основном, описательный характер. Ключевыми источниками информации были люди, работающие в фондах местных сообществ, доноры и сотрудничающие с фондами и/или использующие их услуги. Большая часть информации, которую мы собрали, основывается на их воспоминаниях и опыте. Большая часть документации, доступной для исследования (истории организаций, их стратегии, политики и процедуры, публикации, рекламные материалы), также была описательно-го характера.

С самого начала мы стремились создать конструктивный конечный продукт, ориентированный на будущее. Нам было важно подчеркнуть, что наша задача учиться, узнавать новое, а не давать оценки, чтобы установить отношения сотрудничества с нашими коллегами в фондах местных сообществ. Поэтому мы сознательно выбрали *подход «активного изучения»*, а не «экспертный» оценочный стиль.

Таким образом, это исследование должно было быть полевым (с выездом на места) и обладать следующими характеристиками:

- цель исследования – глубже понять интересующее нас явление;
- исследование должно базироваться на нескольких примерах;
- в его ходе должны быть получены новые знания по ряду вопросов;
- исследование должно основываться на индуктивном анализе информации, главным образом, описательного характера: воспоминаниях людей и документах;
- исследователи должны выступать в роли «учащихся», активно впитывающих новые знания.

Формирование выборки

В этом разделе мы объясним, каким образом мы выбирали источники информации для нашего исследования.

В ходе исследования мы использовали метод так называемой «целесообразной выборки», типичный для качественных исследований (*Patton, 2001*): мы выбирали источники информации, которые в наибольшей степени могли бы нам помочь ответить на вопросы исследования и реализовать его цели. В исследовательской литературе такие источники называют «информационно насыщенными» (*Denzin & Lincoln, 2005*).

Мы начали наше исследование с того, что составили перечень российских фондов местных сообществ. Чтобы он был исчерпывающим, мы проконсультировались с организациями, которые сыграли ключевую роль в их развитии: Форумом Доноров, Фондом Чарльза Стюарта Мотта, Фондом Форда, САФ Россия, а также с лидерами и представителями Партнерства российских фондов местных сообществ.

Мы обнаружили относительно небольшое число российских организаций, которые позиционируют себя как фонды местных сообществ и признаны таковыми на международном и национальном уровнях. Все они являются полными или ассоциированными членами Партнерства. Они и стали для нас основными источниками информации.

Мы также собрали информацию о ряде фондов, которые не входят в Партнерство и не были признаны фондами местных сообществ. Некоторые из них имели явное намерение стать в своих регионах чем-то вроде фондов местных сообществ. Другие были в прошлом членами Партнерства, но сменили стратегию и преобразовались в организации другого типа (например, частные фонды). Третьи пытались стать фондами местных сообществ, но по разным причинам не смогли этого сделать. Изучение этой второй группы организаций помогло нам лучше понять, что в российском контексте делает организацию фондом местного сообщества и какие основные трудности возникали и возникают на пути развития фондов местных сообществ.

Третью группу наших источников информации составили российские и зарубежные эксперты по фондам местных сообществ, которые не работали в российских фондах местных сообществ, но много о них знали: представители Форума Доноров, Фонда Ч.С. Мотта и САФ Россия. Мнения экспертов помогли нам проверить точность собранной в ходе исследования информации и интерпретировать ее. Эксперты также помогли нам лучше понять контекст и историю развития российских фондов местных сообществ.

Таким образом, наша выборка включала:

- российские фонды местных сообществ, входящие в Партнерство (все полные или ассоциированные члены);
- вновь создаваемые фонды местных сообществ, бывшие фонды местных сообществ или организации в процессе преобразования, которые могли бы или хотели стать фондами местных сообществ;
- экспертов, которые не являются сотрудниками ни одного из фондов местных сообществ.

Методы сбора информации

Мы использовали четыре метода сбора информации: глубинные полуструктурированные индивидуальные интервью; групповые интервью; наблюдение и анализ документов.

Индивидуальные и групповые интервью

Мы провели индивидуальные интервью с руководителями и сотрудниками фондов местных сообществ, учредителями, попечителями и членами руководящих органов. Мы также проинтервьюировали бизнесменов, которые делали пожертвования фондам местных сообществ, но не входили в состав внутренних структур фондов. Эти интервью мы проводили как в индивидуальном порядке, так и в малых группах.

Во всех случаях мы разговаривали с отдельными благополучателями – представителями организаций, которые получали гранты от фондов местных сообществ. Мы старались, чтобы опрашиваемые грантополучатели представляли все направления деятельности, поддерживаемые фондами местных сообществ: образование, социальную защиту, здравоохранение, спорт и т.п. Большая часть интервью с грантополучателями проводилась в индивидуальном порядке либо в помещении их организаций, либо в офисах фондов.

Чтобы не упустить ценной информации, мы консультировались с руководителями фондов местных сообществ о том, с кем нам стоит провести индивидуальное или групповое интервью, кто обладает наибольшим количеством информации о фондах местных сообществ и их работе.

Руководителю каждой организации мы объясняли, зачем и как проводится наше исследование. Кроме того, мы объясняли задачи нашего исследования всем, у кого брали интервью.

Опыт и рассказ каждого из опрошенных был по-своему уникален, поэтому во время интервью мы не задавали всем одни и те же вопросы. Вместо этого мы использовали полуструктурированные интервью. Использование «целенаправленных вопросов» (Stake, 1995) помогло нам собрать базовую информацию. А то, что мы были заранее готовы тратить время на дополнительные вопросы и собирать непредвиденные данные, позволило нам собрать ценную дополнительную информацию.

Большая часть интервью проводилась на русском языке и сопровождалась, при необходимости, переводом на английский, хотя в ряде случаев опрашиваемые настолько хорошо говорили по-английски, что услуги переводчика не требовались. Мы планировали интервью так, чтобы англоязычный член команды по возможности встречался с людьми, говорящими по-английски, и разговаривал с ними без перевода.

Изучение документов

Мы изучили следующие документы:

- интернет-сайты (Партнерства, российских фондов местных сообществ, Европейского центра фондов, особенно Инициативы по развитию филантропии в местном сообществе);
- статьи, размещенные в интернете;
- брошюры и ежегодные отчеты;
- протоколы различных заседаний, в том числе руководящих органов;
- описания политики и процедур;
- отчеты об оценке;
- материалы конференций.

Эти документы позволили получить следующую информацию о фондах местных сообществ:

- описания организаций и их истории;
- основные достижения и вехи в развитии фондов;
- приоритеты и планы фондов;
- источники их финансирования;
- масштабы грантовой деятельности;
- внешние связи;
- степень участия в работе Партнерства;
- историю развития российских фондов местных сообществ в глобальном и региональном контексте.

Наблюдение

При возможности мы использовали метод наблюдения. Нам удалось посетить фонды местных сообществ, поэтому мы видели их офисы и то, в каких условиях они работают. Мы также посещали грантополучателей, а в ряде случаев даже смогли наблюдать за реализацией проектов или познакомиться с их результатами. Мы также посетили две встречи членов Партнерства и наблюдали, как лидеры российских фондов местных сообществ совместно работают и принимают решения.

Анализ собранной информации

Объем собранной информации получился очень внушительным. При проведении анализа мы использовали подход, который можно было бы назвать упрощенным вариантом построения «прочной теории» (grounded theory):

- мы прочитали всю собранную информацию;
- обсудили ее;
- выделили категории или наиболее важные темы, которые прослеживались в этом массиве информации;
- наконец, определили, как и почему эти категории связаны друг с другом.

Мы втроем обсуждали и даже спорили по поводу интерпретаций, выводов и рекомендаций. Настоящий отчет является результатом интерактивного процесса анализа собранной информации и отражает общее понимание, достигнутое членами команды исследователей.

Защита участников исследования и вопросы этики

При проведении исследований внутри организаций и программ важно обеспечить защиту участников исследований. Мы договаривались о проведении всех видов работ с руководителями фондов местных сообществ. Мы объясняли задачи исследования и им, и всем, у кого брали интервью. Мы получали разрешения у организаций и частных лиц на сбор информации и ее использование. Мы договаривались о неформальных правилах совместной работы.

Чтобы защитить людей, предоставивших нам информацию, в большинстве случаев мы не будем называть конкретных имен. Мы получили разрешение на использование всех неопубликованных материалов (например, презентаций), на которые мы ссылаемся в настоящем отчете.

Сильные и слабые стороны методики исследования

Сильные стороны

Продуманный метод выборки

В России довольно мало фондов местных сообществ. Консультации с ключевыми экспертами в этой области позволили нам сформировать целесообразную выборку, которая одновременно достаточно хорошо представляла весь сектор российских фондов местных сообществ. Поэтому наши выводы и рекомендации могут быть приняты во внимание как уже существующими, так и будущими фондами местных сообществ в России.

Проверка собранной информации и ее первоначальной интерпретации

Триангуляция источников информации. Мы использовали два разных вида источников информации: людей и документы. Для изучения интересующего нас феномена мы обращались ко многим людям, представляющим каждый из фондов местных сообществ, и изучали различные документы, разработанные ими. Чтобы проверить наши выводы, мы использовали в качестве примеров (кейсов) несколько фондов местных сообществ, что можно назвать «перекрестной проверкой».

Методологическая триангуляция. Для сбора информации мы использовали несколько методов: интервью (индивидуальные и групповые), наблюдение и изучение документации.

Триангуляция исследователей. Сбор и интерпретацию данных выполняли трое исследователей.

Отсутствие предварительных теоретических построений

Все наши интерпретации, выводы и рекомендации были сделаны на основе собранных данных. Мы не пытались строить свои рассуждения на основе каких-либо готовых теоретических построений или идей. Мы глубоко и подробно изучили все вопросы. Отсутствие готовых аналитических построений при сборе информации на местах обеспечило глубину, открытость и высокую степень подробности исследования.

Учет интересов участников исследования

В ходе исследования мы помнили о рисках для его участников, а также учитывали их интересы, чтобы представленная здесь информация была полезна и им, и их организациям.

Результаты исследования могут быть полезными

Все организации и люди, принимавшие участие в исследовании, получают подробную информацию о его результатах, которой смогут немедленно воспользоваться. Все руководители организаций и большинство членов руководящих органов говорили, что хотели бы видеть результаты настоящего исследования.

Квалификация исследователей

При проведении качественного исследования исследователь является одним из инструментов методики исследования. Поэтому, обсуждая сильные и слабые стороны исследования, необходимо упомянуть и о сильных и слабых сторонах самого исследователя.

У нас, как у исследователей, есть следующие сильные стороны.

- **Знание методики.** Наша команда хорошо владеет исследовательской методикой, что доказывает наш опыт проведения исследований, оценки программ и работы по организационному развитию, а также специальное образование в области исследовательской методологии.
- **Знание предмета.** В состав нашей команды входил международный эксперт по развитию фондов местных сообществ, имеющий богатый практический опыт оказания поддержки фондам местных сообществ и проведения для них тренингов, и два исследователя, которые много работали в области организационного развития и оценки программ в России.
- **Знание контекста.** Благодаря разнородному составу нашей команды мы смогли учесть как международный (глобальный), так и национальный (местный) контекст. Для двоих членов команды российская культура является родной, поэтому это исследование отражает глубокое понимание культурного контекста. Более того, мы были знакомы с некоторыми ключевыми участниками нашего исследования по нашей прошлой работе с ними.

Эффективность работы команды исследователей

В составе нашей команды был один специалист из Канады (*Моника Паттен*) и двое – из России (*Алексей Кузьмин* и *Владимир Балакирев*). Алексей и Владимир работают вместе с 1991 года и составляли хорошую команду еще до начала настоящего исследования, с Моникой они работали впервые. Состав команды оказался эффективным. Мы все подошли друг другу и по

характеру, и по стилю работы. Мы не только многому научились друг у друга, но и получили удовольствие от совместной работы. Между собой мы могли общаться и переписываться по-английски. Переводчики, которых мы приглашали для сбора информации, были компетентны и хорошо дополняли команду.

Слабые стороны

Ограниченные возможности для обобщения

Исследование проводилось в России, в нем участвовали несколько фондов местных сообществ из разных городов, расположенных в разных регионах. Можно смело утверждать, что каждый фонд местного сообщества является уникальным и работает в уникальных условиях. Поэтому уроки, вынесенные из опыта одного фонда, в других фондах применимы лишь частично. Точно так же не все результаты настоящего исследования можно отнести к каждому российскому фонду местного сообщества. Тем не менее, исследование позволило сделать важные выводы, которые могут быть полезны практикам: донорам, руководителям и активистам фондов местных сообществ, муниципальным и региональным властям и бизнесу. Результаты настоящего исследования могут быть полезны и международной сети фондов местных сообществ – правда, с учетом местного (российского) контекста. Поэтому можно считать, что возможности для обобщения результатов исследования хотя и ограничены, но все же имеются.

Ограниченный доступ к информации

о фондах местных сообществ, которые оказались неустойчивыми

В большинстве случаев мы собирали информацию об этих фондах из вторых рук, потому что их бывшие представители оказались недостижимы.

Присутствие представителей фондов

местных сообществ на интервью

Достаточно часто представители фондов местных сообществ помогали нам добраться до места очередной встречи и присутствовали на интервью. Мы понимали, что их присутствие могло повлиять на опрашиваемых. Но мы решили не настаивать на том, чтобы беседовать с опрашиваемыми с глаз на глаз. Причин тому несколько.

- В большинстве случаев опрашиваемые ожидали, что сотрудники фонда представят нас им и будут присутствовать на интервью. Такие ожидания были особенно характерны для высших руководителей коммерческих компаний и представителей местных властей. Чтобы

избежать ненужного напряжения и подчеркнуть, что мы здесь для того, чтобы учиться, а не проводить проверку, мы решили не настаивать на изменении протокола. Если бы опрашиваемые, особенно высокопоставленные, были вынуждены говорить с нами с глазу на глаз, это могло бы оказать значительное отрицательное влияние на качество нашего общения с опрашиваемыми и на общее качество нашей работы.

- Мы просили сотрудников фондов местных сообществ, которые присутствовали во время интервью, не включаться в разговор и только наблюдать, как мы собираем информацию. В большинстве случаев нашу просьбу выполняли. В тех случаях, когда сотрудники фондов начинали активно вмешиваться в нашу беседу с опрашиваемыми, мы напоминали им о нашей просьбе и ее причинах и еще раз просили их воздержаться от активного участия.
- Нам известно, что в ряде случаев представители фондов местных сообществ предварительно беседовали с людьми, которых мы опрашивали, и более или менее подробно инструктировали их, как отвечать на наши вопросы. В таких случаях присутствие сотрудников фонда на интервью не оказывало существенного влияния на ситуацию.
- При этом у нас все-таки были возможности поговорить со многими людьми с глазу на глаз.
- У нас была возможность проверить собранную информацию и наши впечатления, так как мы использовали несколько способов триангуляции.

Индивидуальные ограничения исследователей

Наш опыт и тот факт, что мы были ранее знакомы с некоторыми из исследуемых организаций, в некоторой мере влияли на нас. Нам удалось в определенной степени компенсировать это влияние с помощью триангуляции исследователей (о чем шла речь в предыдущем разделе), рефлексии и постоянной проверки данных и их интерпретации. Тем не менее, было не просто сохранять нейтральность по отношению к субъектам исследования.

Глава 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Появление и рост числа фондов местных сообществ в России

Те, кто помнит, как все начиналось, единодушны во мнении: первым о фондах местных сообществ в России заговорил в середине 1990-х САФ Россия. Несколько лет единственными, кто продвигал эту идею, были директор САФ Россия Лена Янг, а затем ее преемница Ольга Алексева. Они много раз выступали на конференциях, установили связи с фондами местных сообществ за пределами России, чтобы собрать соответствующую информацию, и обращались к различным донорам и агентствам по развитию, работавшим в России. САФ Россия хотел помочь создать в России несколько фондов местных сообществ, которые бы послужили моделью для остальных.

В 1997 году три города – Москва, Тольятти и Тюмень – были выбраны местом проведения первой программы САФ Россия по созданию фондов местных сообществ. САФ предоставил городским властям подробную информацию о фондах, чиновников пригласили посетить успешные фонды местных сообществ за рубежом. Эта кампания по установлению связей и повышению информированности помогла эффективно провести в трех городах подготовку к созданию собственных фондов местных сообществ.

Самым многообещающим из трех городов казался Тольятти, и в 1997 году САФ организовал визит в Тольятти группы высших руководителей нескольких иностранных организаций-доноров. Целью визита было договориться о стратегии сотрудничества между администрацией Тольятти и иностранными донорами по созданию первого в России фонда местного сообщества. В 1998 году фонд местного сообщества Тольятти (Городской благотворительный фонд «Фонд Тольятти») был зарегистрирован, получив для этого небольшую финансовую поддержку от САФ Россия.

В 1999 году с помощью САФ Россия был создан второй российский фонд местного сообщества – в городе Тюмень в Сибири. Если «Фонд Тольятти» был создан с нуля, то тюменский фонд вырос на базе успешного и широко известного ресурсного центра НКО, члена сети Сибирского центра поддержки общественных инициатив.

В декабре 1999 года мэр Москвы подписал распоряжение о создании фонда местного сообщества в Москве. В 1999 году были созданы еще два фонда местного сообщества – в Самаре и Обнинске.

С тех пор число открывшихся российских организаций, которые позиционируют себя как фонды местных сообществ, значительно выросло (*таблица 1*).

Таблица 1. Рост числа фондов местных сообществ в России

Год	Города, в которых созданы фонды местных сообществ
1998	Тольятти
1999	Тюмень, Самара, Обнинск
2000	Москва, Тобольск, Первоуральск, Калуга, Жигулевск, Рубцовск
2001	Ростов-на-Дону, Саратов
2002	Пенза, Благовещенск
2003	Нерхта, Октябрьск, Новочеркасск, Калининград, Чайковский, Нижний Новгород
2004	Ангарск
2005	Пермь, Улан-Удэ, Шелехов
2006	Каменск-Уральский*

Партнерство фондов, созданное в 2003 году, признает фондами местных сообществ двенадцать организаций, названия которых выделены жирным шрифтом. Сами они также позиционируют себя в этом качестве.

В таблице 1 перечислено 25 организаций. Ожидается, что в 2006 году будет уже около 30 российских организаций, которые могут считаться фондами местных сообществ, будут зарегистрированы как фонды местных сообществ и/или позиционировать себя как фонды местных сообществ. На рис. 1 видно, что с 1998 года, когда был создан первый фонд, произошел существенный рост числа фондов местных сообществ в России.

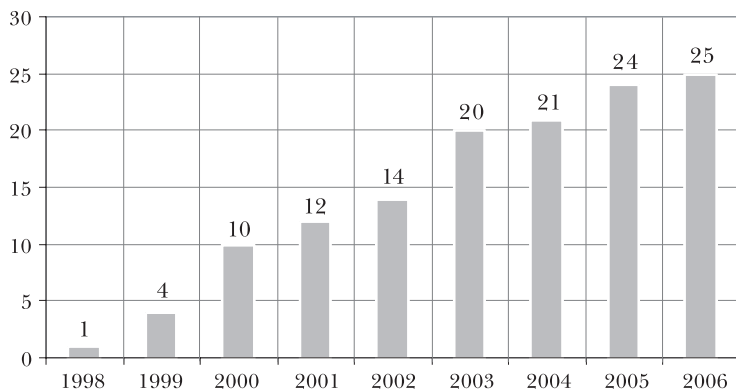


Рисунок 1. Число зарегистрированных российских фондов местных сообществ (1998-2006)

По нашей информации, этот фонд местного сообщества будет официально зарегистрирован в 2006 году.

В конце 1990-х – начале 2000-х годов, помимо САФ Россия, фонды местных сообществ в России начали поддерживать еще несколько международных доноров: Институт «Открытое Общество» (Фонд Сороса), Фонд Форда, Фонд Ч.С. Мотта, Министерство международного развития Великобритании (DFID) и Фонд «Евразия»*. Например, в 2003 году DFID поддержал трехлетний проект по созданию фонда местного сообщества в Нижнем Новгороде. Все представители фондов местных сообществ, с которыми мы разговаривали, подчеркивали важную роль, которую сыграли гранты и поддержка международных доноров на начальных этапах развития.

В 2000 году САФ Россия организовал в Москве первую встречу российских фондов местных сообществ. С тех пор такие встречи проводятся регулярно. В 2001 и 2002 годах их снова организовывал САФ. В 2003 Фонд местного сообщества Тольятти организовал первую ежегодную встречу за пределами Москвы. Тогда было образовано Партнерство российских фондов местных сообществ – при финансовой поддержке Фонда Форда, предоставившего грант фонду Тольятти. В 2004 году встреча состоялась в Тюмени, на базе тюменского фонда местного сообщества, а в 2005 году – на базе фонда местного сообщества в Пензе.

С 2004 года эти встречи называются «национальными конференциями фондов местных сообществ». Они превратились в крупные мероприятия, в которых принимает участие несколько десятков человек: представители городских администраций, бизнеса, международных доноров и фондов местных сообществ. Например, на открытии встречи в 2005 году с речами выступили мэр Тольятти и один из руководителей частного банка, который помог фонду Тольятти создать свой постоянный капитал.

Неприкосновенный капитал «Фонда Тольятти» следует упомянуть отдельно. Его создание стало заметной вехой в развитии фондов местных сообществ в России. В 2003 Фонд местного сообщества Тольятти с помощью местного бизнеса создал неприкосновенный капитал в размере одного миллиона долларов. До этого большинство специалистов в России считали, что при нынешнем неблагоприятном российском законодательстве создание неприкосновенного капитала – утопия. «Фонд Тольятти» и его бизнес-партнеры показали, что неприкосновенный капитал можно создать и в существующих условиях. Наличие постоянного капитала резко повысило устойчивость и укрепило положение «Фонда Тольятти», а также стало хорошим стимулом для остальных фондов. Фонд местного сообщества Тольятти по-прежнему занимает лидирующее положение в России, и многие считают его «эталонным» фондом местного сообщества.

*Фонд «Евразия» получает финансирование в основном от АМР США.

В 2004 году собственные неприкосновенные капиталы создали еще три фонда местного сообщества (в Тюмени, Первоуральске и Чайковском). Хотя им еще предстоит разрешить ряд технических проблем и проделать значительную работу, чтобы создать существенные постоянные капиталы, процесс пошел, и налицо явный прогресс. Очевидно, что был преодолен психологический барьер: сегодня фонды местных сообществ в России могут создавать неприкосновенные капиталы.

Недавно в развитии фондов местных сообществ наметилась тенденция, которую можно считать новой вехой, – участие в качестве доноров крупных компаний.

Группа СУАЛ (Сибирско-Уральский Алюминий) входит в десятку крупнейших алюминиевых компаний мира. Компания осуществляет полный цикл производства: от добычи бокситов до производства готовой продукции из алюминия. В компании 60 тысяч работников. Предприятия находятся в девяти регионах России, а также в Запорожье на Украине. В сотрудничестве с Программой развития ООН и АМР США СУАЛ реализует программу развития регионов, где расположены его предприятия. В 2004 году менеджеры СУАЛ познакомились с концепцией фонда местного сообщества и решили, что это подходящий инструмент для развития регионов. В 2004-2005 годах СУАЛ начал создавать фонды местных сообществ в Шелехове и Каменске-Уральском. Стратегия СУАЛ* состоит в том, чтобы создавать эти фонды совместно с городской администрацией, а затем привлекать к их поддержке местный бизнес. Со временем эти фонды могут стать жизнеспособными фондами местных сообществ.

Заметную роль сыграла также компания «ЮКОС» – одна из крупнейших нефтяных компаний России. ЮКОС поддержал создание фонда местного сообщества в сибирском городе Ангарске. Чтобы организовать фонд и оказать ему техническую поддержку и помощь в работе, НК «ЮКОС» нанял САФ Россия.

Форум Доноров осознал важность развития различных форм филантропии на местном уровне. Фонды местных сообществ оказались одной из наиболее многообещающих инициатив. Потенциально все они могут стать партнерами или членами Форума. Чтобы получить более подробную информацию о потенциале фондов, Форум Доноров решил провести исследование российских фондов местных сообществ. Это решение можно считать очередной вехой в истории развития фондов местных сообществ в России.

**Мы обсудим ее более подробно в следующем разделе.*

Перечислим еще раз основные вехи:

- середина 1990-х – САФ Россия предлагает и продвигает идею фондов местных сообществ;
- 1998 – первый российский фонд местного сообщества создан в Тольятти;
- 1998-2000 – Фонд Сороса, Фонд Ч.С. Мотта, Фонд Форда, Фонд «Евразия», АМР США начинают поддерживать развитие фондов местных сообществ. Ряд этих организаций продолжает оказывать поддержку и по сей день;
- 1999-2000 – быстрый рост числа российских фондов местных сообществ;
- 2000 – САФ Россия организует первую встречу фондов местных сообществ;
- 2003 – создано Партнерство фондов местных сообществ, в фонде Тольятти создан неприкосновенный капитал;
- 2004-2005 – СУАЛ и ЮКОС начинают заниматься созданием фондов; Форум Доноров решает подрезать фонды местных сообществ и предлагает провести исследование их потенциала.

Примеры российских фондов местных сообществ

В начале этого раздела отчета нам хотелось бы дать небольшие пояснения по поводу организационных структур российских фондов местных сообществ. В качестве образца все фонды использовали структуру Фонда местного сообщества Тольятти. У каждого фонда есть Совет учредителей (часто, выполнив учредительскую миссию, этот орган фактически прекращает работу), а также Попечительский совет и Правление фонда. Формально высшая власть принадлежит учредителям, но в реальности ей обладает Совет попечителей, который определяет стратегию и контролирует работу. Сотрудники обычно имеют дело с Правлением, которое отвечает за текущую деятельность. Более подробно вопросы управления будут рассмотрены ниже.

Для каждого фонда мы приводим описания условий, в которых он существует, и его основной деятельности. Все фонды занимаются привлечением средств и грантовой деятельностью, многие фонды ведут также свои программы. Часть этих программ напрямую связана с привлечением средств и грантовой деятельностью, часть направлена на развитие НКО, хотя есть и другие программы. Партнерство пока не пришло к согласию, какие программы допустимо вести фонду местного сообщества. Вопрос

ведения программной деятельности фондом более подробно будет обсуждаться ниже.

В каждое описание включены наиболее важные задачи, которые стоят перед фондами.

Тольятти

Тольятти находится в Самарской области. Город расположен на Волге недалеко от Самары. Население 700 тысяч, средний возраст жителей 33 года. Тольятти – столица российской автомобильной промышленности. Тольяттинский завод «АвтоВАЗ» выпускает самые известные российские автомобили. В городе также развита химическая промышленность. Деловая активность в городе в целом высока и динамично растет. В Тольятти есть несколько университетов и других высших учебных заведений.

Фонд местного сообщества Тольятти (далее ФМСТ или Фонд) основан в 1998 году. Как говорилось выше, важную роль в создании фонда сыграл САФ Россия, предоставивший первоначальный пакет материалов и информации. С самого начала фонд поддержали местные власти и бизнес, и эта поддержка сохраняется и по сей день.

У ФМСТ сильный и активный Совет попечителей, в который входят представители городской администрации, городской думы и руководители крупного бизнеса (промышленных и торговых предприятий, банков и т.п.). Первым председателем Совета попечителей был мэр Тольятти, и вновь избранный мэр также согласился занять этот пост. Фондом – через Совет – управляют административная и деловая элиты города. Представителей НКО в составе Совета попечителей пока нет. Фонд стал важной частью общественной жизни Тольятти и инструментом развития города.

Директора ФМСТ Бориса Цирульникова хорошо знают и уважают в городе. Опыт работы в области образования, городского управления и в некоммерческом секторе позволил ему стать эффективным менеджером. С самого начала он вложил много сил и времени в создание ФМСТ и продолжает играть ключевую роль в его деятельности. Хотя Борис сформировал сильную профессиональную команду сотрудников фонда, большинство людей, с которыми мы говорили, считает его одним из главных ресурсов ФМСТ.

ФМСТ получает финансирование, в основном, из местных источников. В прошлом фонд получал значительную финансовую поддержку от иностранных доноров, но неприкосновенный капитал в размере одного миллиона долларов был создан благодаря местным донорам, и зависимость от иностранных

грантов значительно сократилась. В ФМСТ есть специальный штатный сотрудник, работающий на полной ставке, который отвечает за работу по привлечению средств. Эта работа хорошо организована и ведется очень активно. Основным источником финансирования (почти 90%*) являются пожертвования местного бизнеса. У ряда компаний есть именные фонды, то есть фонды, носящие имя компании-донора, средства из которых обычно идут на поддержку проектов, тематику которых определяет сама компания-донор.

Фонд ведет широкую грантовую деятельность и поддерживает разнообразные проекты НКО и муниципальных учреждений. В 2004 году 182 грантополучателям было выделено в общей сложности 225 тысяч долларов. Грантовые приоритеты определяет Правление фонда. Процесс выделения грантов, который администрируют квалифицированные сотрудники, прозрачен и хорошо организован.

У ФМСТ есть собственный хорошо оборудованный офис, достаточно просторный для существующей команды.

Несколько лет назад Фонд создал агентство «Деловая Волга», которое работает как консультативный и тренинговый ресурсный центр, предоставляя услуги грантополучателям ФМСТ, другим организациям в Тольятти и остальным российским фондам местных сообществ. ФМСТ щедро делится опытом со всеми заинтересованными лицами, в фонде часто бывают гости из разных регионов России, а также из-за границы.

Фонд играет активную и важную роль в развитии фондов местных сообществ в России. Например, он поддержал создание двух фондов местных сообществ в соседних городах – Жигулевске и Октябрьске, и до сих пор поддерживает с ними прочные связи. Проект в Октябрьске поддерживал также Фонд Форда. Однако два этих фонда далеко не так сильны и устойчивы, как ФМСТ.

У Фонда также есть программы, направленные на развитие филантропии в городе и/или на сбор средств на конкретные цели. Одной из успешных программ является молодежный банк.

ФМСТ активно поддержал создание Партнерства российских фондов местных сообществ, так как это соответствовало общей стратегии Фонда. Его лидер стал главной движущей силой Партнерства на начальных этапах развития. Грант на развитие Партнерства Фонд Форда выделил фонду Тольятти, так как Партнерство не было зарегистрировано как юридическое лицо и не имело своего счета в банке.

**По данным на 2004 год.*

Перед ФМСТ стоят следующие задачи:

- привлекать новых доноров из среды местного бизнеса;
- увеличивать поступление средств от существующих доноров;
- управлять собственным развитием и связанными с ним постоянно растущими объемами и сложностью управленческого учета, бухгалтерской отчетности и документооборота;
- справляться с растущим объемом работы с местными фискальными органами (Фонд – новая необычная организация, поэтому привлекает к себе особое внимание фискальных органов);
- обеспечивать конкурентоспособный уровень зарплаты сотрудников и создавать им условия для карьерного роста.

Тюмень

Тюмень – административный центр Тюменской области, крупнейшего нефтегазодобывающего региона России. Это динамично развивающийся город с населением более 500 тысяч, коммерческими и промышленными предприятиями, университетами и другими учебными заведениями.

Фонд местного сообщества Тюмени (Благотворительный фонд развития города Тюмени) был создан в 1999 году на базе активно работающего Ресурсного центра НКО. Ключевую роль в этой трансформации сыграли Вера Барова, лидер и директор центра, и САФ Россия. Когда стало ясно, что Ресурсному центру необходимо привлекать больше средств на местном уровне, Вера стала искать возможности для создания местного фонда. Она приняла предложение САФ Россия поучаствовать в новой программе развития фондов местных сообществ, побывала сначала в Тольятти, а потом в Великобритании, чтобы больше узнать о фондах местных сообществ. Вера многому научилась в Тольятти и использовала разработанные там документы и процедуры при создании фонда местного сообщества в Тюмени.

С 1999 по 2004 год фондом руководили учредители – пять тюменских компаний, которые доверяли Вере. В 2004 году учредители решили создать Совет попечителей, в который вошли 9 компаний. Задача попечителей – предоставлять и привлекать средства (не менее 3000 долларов в год от каждого). Городские власти Тюмени знают о фонде и положительно относятся к его деятельности, но ограничили свое участие в работе фонда тем, что направили одного представителя в Правление фонда (грантовый комитет). Городская администрация проводит собственный конкурс грантов.

В прошлом Вера Барова работала в молодежных организациях, в сфере образования, в бизнесе и системе социальной защиты. Она любит свой город, ее уважают многие местные граждане. Вера опытный менеджер и собрала вокруг себя сильную профессиональную команду. Большинство опрошенных говорили, что Вера была и остается ключевым ресурсом тюменского фонда.

В 1999 году фонд местного сообщества получил грант от Фонда «Евразия». Это очень помогло организации обеспечить устойчивость своей работы и начать привлекать средства из местных источников. Другим важным источником финансирования стал грант САФ Россия, с помощью которого тюменский фонд оплатил две трети стоимости своего нового офиса*. Тюменский фонд местного сообщества пишет в отчетах, что у него есть неприкосновенный капитал, но на деле он показывает стоимость находящейся в его собственности недвижимости.

Вера сомневается, что в России имеет смысл создавать неприкосновенные капиталы, потому что темпы роста инфляции все еще высоки, и деньги постепенно обесценятся, если не будет подходящих механизмов сохранить и преумножить их. Основными источниками финансирования тюменского фонда являются местный бизнес (80% бюджета фонда**) и иностранные гранты (18%).

В соответствии со стратегией своего развития тюменский фонд местного сообщества сочетает грантовую деятельность с программной. Он реализует довольно много программ и проектов, например, по «социальной анимации» или разрешению конфликтов.

Грантовая деятельность фонда весьма разнообразна. В 2004 году тюменский фонд выдал грантов на общую сумму 36 тысяч долларов, которые получили 29 грантополучателей – НКО и муниципальные учреждения, работающие в разных областях. Грантовые приоритеты определяет Правление, которое избирается на пять лет и состоит из представителей городской администрации, бизнеса и НКО.

Грантовый процесс прозрачен и хорошо организован. Его администрируют два штатных сотрудника. Тюменский фонд местного сообщества также реализует программы по развитию филантропии и по оказанию прямых услуг НКО.

В настоящее время Благотворительный фонд развития города Тюмени арендует офис у частной аудиторской компании и планирует вскоре переехать в собственное помещение. Нынешний офис хорошо оборудован и удобно расположен.

*Фонд планирует переехать в новое здание в начале 2006 года.

**По данным на 2004 год.

Тюменский фонд местного сообщества был одним из учредителей Партнерства. Он принимал у себя пятую конференцию Партнерства, а Вера Барова была председателем Партнерства в 2004 году. В Партнерстве неоднократно обсуждали вопрос о том, что тюменский фонд занимается программной деятельностью. Хотя ряд фондов местных сообществ – членов Партнерства считает, что тюменский фонд нельзя считать «настоящим фондом местного сообщества», потому что он работает и как фонд, и как ресурсный центр и центр развития местных сообществ, единого мнения у членов Партнерства по этому вопросу нет.

Перед тюменским фондом местного сообщества стоят следующие задачи:

- сделать фонд более устойчивым (иметь собственный офис, создать эффективный механизм привлечения средств на местном уровне, решить вопрос создания неприкосновенного капитала фонда и т.п.);
- увеличить объем средств, собираемых на гранты на местном уровне, привлекая новые коммерческие компании;
- повышать профессиональный уровень сотрудников и создать им возможности для карьерного роста.

Обнинск

Обнинск – город с населением 100 тысяч, расположен в Калужской области в 100 км к юго-западу от Москвы. Обнинск, где находится много исследовательских институтов, известен на весь мир как центр ядерных исследований, метеорологии и радиологии. Интересно, что в Обнинске много НКО, как зарегистрированных, так и неформальных. В городе также есть ряд предприятий малого и среднего бизнеса.

Фонд местного сообщества Обнинска (ФМСО) был учрежден в 1999 году Геннадием Артемьевым, который на тот момент работал директором обнинского детского дома. ФМСО создан в рамках проекта Фонда «Наши дети», поддержанного «Евразией». Сначала он назывался Общественный благотворительный фонд социального развития города Обнинска, а затем был перерегистрирован как Фонд местного сообщества Обнинска. Геннадий Артемьев – очень влиятельный и известный человек в городе. С 1999 года он успешно занимается политикой, был председателем городской думы, затем его избрали в областную думу. Несмотря на то, что сейчас он занимает пост заместителя председателя Думы Калужской области, он продолжает активно поддерживать фонд местного сообщества.

У ФМСО есть Совет попечителей, в который входят Геннадий Артемьев, ди-

ректор Агентства социальной информации (Москва) и представитель обнинской Торгово-промышленной палаты.

В 2000 году исполнительным директором фонда на общественных началах стала Татьяна Климакова, которая также работает в местном исследовательском институте. В том же году был проведен первый конкурс грантов. С тех пор ФМСО администрировал пять грантовых конкурсов, основные средства на которые выделил муниципальный бюджет. В 1999 году ФМСО получил стартовый грант от Фонда «Евразия». Позже ФМСО участвовал в реализации проектов Фонда «Евразия» и Фонда Сороса, направленных на поддержку пожилых людей и инвалидов, проживающих в городе.

В 2004 году ФМСО распределил между 33 грантополучателями около 10 тысяч долларов. В большинстве случаев гранты ФМСО получили зарегистрированные НКО, работающие в самых разных областях: от садоводства до культуры бойскаутов. Грантовый процесс прозрачный и упорядоченный, большинству грантополучателей были известны требования, и они знали, как писать проектные заявки.

У ФМСО нет текущих программ. Директор работает дома, для чего у нее есть все необходимое, хотя иногда ФМСО использует помещение местного детского клуба.

ФМСО является полным членом Партнерства российских фондов местных сообществ.

Перед ФМСО стоят следующие основные задачи:

- диверсифицировать источники финансирования, потому что в настоящее время ФМСО полностью зависит от муниципальных денег;
- установить связи с местным бизнесом и привлечь его к работе фонда;
- найти средства на административные расходы.

Первоуральск

Первоуральск – промышленный город на Урале (в Свердловской области) с населением 168 тысяч жителей. Крупнейшим градообразующим предприятием является Уральский Новотрубный завод, ведущий производитель стальных труб в России и мире. Другое крупное предприятие города выпускает уникальные огнеупорные кирпичи. Есть также несколько более мелких предприятий по производству строительных материалов. Несмотря на развитую промышленность, уровень жизни в городе остается невысоким по сравнению с Москвой и даже Екатеринбургом.

Первоуральский фонд местного сообщества (ПФМС) зарегистрирован в 2000 году. Директор Уральского Новотрубного завода, который в то время

был также депутатом Государственной думы Российской Федерации*, узнал о Фонде местного сообщества Тольятти и предложил создать фонд местного сообщества в Первоуральске. Делегация в составе заместителя главы городской администрации и директора некоммерческого агентства посетила «Фонд Тольятти». Затем директора «Фонда Тольятти» пригласили для консультаций по созданию фонда местного сообщества в Первоуральске. Вскоре шесть крупных предприятий и городская администрация учредили и зарегистрировали фонд местного сообщества.

С самого начала ПФМС был тесно связан с городской администрацией. Исполнительного директора фонда Веру Ананьину пригласила на этот пост городская администрация, в которой она продолжает работать на должности председателя Комитета по молодежной политике. Фондом она управляет на добровольных началах, хотя эта работа занимает у нее много времени. Веру Ананьину хорошо знают и уважают в городе, у нее хорошие связи с бизнесом, социальными учреждениями и НКО, а также с местными властями. Большинство людей, с которыми мы общались, говорили, что Вера, несомненно, является лицом фонда и его важнейшим ресурсом.

В Совет попечителей ПФМС** входят представители крупнейших местных предприятий, городской администрации, известные и уважаемые в городе люди, представители НКО (последних пока немного). Директора предприятий приняли решение ежегодно жертвовать фонду определенное количество денег – в зависимости от численности работников этих предприятий***. Больше всего средств поступает от Уральского Новотрубного завода, на котором работает около 13 тысяч человек. Городская администрация совместно с крупными предприятиями использует ПФМС как инструмент для развития города и финансирования проектов, которые по разным причинам не могут быть профинансированы из городского бюджета.

Основной источник финансирования ПФМС – местные предприятия. В 2004 году они обеспечили фонду 90% поступлений. ПФМС также получал гранты от иностранных доноров на развитие и программную деятельность. В 2004 году ПФМС сообщил, что у него появился неприкосновенный капитал в размере 40 тысяч долларов****. ПФМС использует различные нестандартные формы сбора средств, особенно при работе с малым и средним бизнесом. Например, фонд забирает у них старое оборудование и распределяет

*Ныне он является членом Палаты Представителей РФ.

**Организационная структура фонда такая же, как в Тольятти.

***В 2005 году эта сумма составляла 200 рублей или около 7 долларов с одного сотрудника предприятия.

****1 100 000 рублей.

его. ПФМС также договаривается с компаниями, чтобы они в порядке благотворительности бесплатно оказывали свои услуги.

ПФМС регулярно проводит грантовые конкурсы. В 2004 году конкурсы проводились шесть раз, 95 грантополучателям выделили в общей сложности около 220 тысяч долларов*. В фонде есть экспертный комитет, в который входят представители основных доноров и местных властей, которые оценивают заявки и принимают решение о финансировании.

Благодаря ПФМС в городе получила распространение проектная культура, о которой ранее никто не слышал, что можно считать полезным вкладом в развитие города. Гранты ПФМС распределяет на конкурсной основе и через именные фонды, цель и назначение которых определяет сам донор. ПФМС поддерживал и администрировал самые разные проекты. Практически любой проект, который каким-то образом улучшает качество жизни в городе, может финансироваться через ПФМС. Например, ПФМС предоставлял грант на покупку специального медицинского оборудования и администрировал проект реконструкции важной местной автодороги. Последний позволил ПФМС заработать денег на административные расходы. В городе очень мало НКО, поэтому большинство грантов получают муниципальные учреждения или инициативные группы, которые финансируются через муниципальные органы.

У ПФМС есть небольшой хорошо оборудованный офис в центре города. Помимо Веры, в фонде работают трое штатных сотрудников, занятых полный рабочий день. ПФМС работает, в основном, как фонд, то есть у него нет собственных программ. ПФМС разрабатывает собственную молодежную программу (молодежный банк), аналогичную той, что реализуется в Тольятти.

ПФМС с готовностью делится опытом со всеми желающими. Например, недавно он получил грант Фонда Сороса на распространение информации о том, что такое фонды местных сообществ, в Уральском регионе.

В 2000 году ПФМС стал полноправным членом Партнерства и с тех пор принимает активное участие в его работе.

У ПФМС следующие проблемы:

- недостаток средств на административные расходы;
- директор, работающая на добровольных началах, перегружена работой;
- необходимо убедить всех или большинство доноров давать деньги на увеличение постоянного капитала фонда, а не настаивать на стопроцентном распределении всех пожертвований.

*6 220 000 рублей.

Жигулевск

Жигулевск – город с населением 50 тысяч жителей, расположен на берегу Волги напротив Тольятти. Основным местным работодателем является Волжская ГЭС, есть также ряд предприятий малого и среднего бизнеса. Но многие жители ездят на работу в Тольятти. Город находится в состоянии экономической депрессии, о чем свидетельствует низкий уровень жизни, плохие дороги и здания, которые требуют ремонта.

Жигулевский фонд местного сообщества (ЖФМС) образован в 2000 году на базе НКО «Дорога к дому», которая работала с местной детской колонией. Директор фонда местного сообщества Тольятти был членом Совета попечителей этой колонии. Он предложил реорганизовать НКО «Дорога к дому» в фонд местного сообщества. Устав фонда и другие документы, необходимые для регистрации, подготовила Елена Гаршина, которая работала на тот момент пресс-секретарем мэра города. На должность директора фонда пригласили Ольгу Момот, преподавателя местного колледжа. Ольга посетила семинар САФ Россия, посвященный фондам местных сообществ, что позволило ей разработать концепцию и план работы ЖФМС.

ЖФМС сформировал Совет попечителей, в состав которого вошли мэр города и его заместитель, представители двух коммерческих компаний и Председатель государственного Пенсионного фонда Жигулевска. Члены Совета попечителей не помогают привлекать средства, и лидеры ЖФМС никогда не просили их об этом.

ЖФМС продолжил программную деятельность НКО «Дорога к дому» и начал собирать пожертвования на конкурс грантов, используя личные связи команды сотрудников ЖФМС*. Общий бюджет первого грантового конкурса составил всего 700 долларов**. За полтора года ЖФМС удалось собрать 1800 долларов на второй грантовый конкурс. Деньги пожертвовали, в основном, компании, чьи руководители были лично знакомы с сотрудниками фонда. В 2004 году САФ Россия выделил ЖФМС грант развития в размере 2000 долларов. По условиям гранта ЖФМС должен был самостоятельно привлечь еще 4000 долларов.

Директор ЖФМС в качестве тренера активно участвует в работе международного проекта, реализуемого в России британской НКО «Международная тюремная реформа». Ей приходится много ездить по делам этого проекта,

**Эту команду составляют два человека.*

***20 000 рублей.*

поэтому ее часто не бывает в городе. Ее коллега работает на полную ставку директором средней школы в жигулевской детской колонии, поэтому также очень занята. В результате у сотрудников ЖФМС мало времени, чтобы заниматься развитием фонда.

Большинство грантовых заявок поступает от муниципальных учреждений и школ, так как в Жигулевске очень мало НКО. В 2004 году ЖФМС выдал шесть грантов на общую сумму 1800 долларов. ЖФМС использовал процедуру проведения грантового конкурса, разработанную фондом Тольятти. Было проведено три семинара для заявителей.

У ЖФМС есть крохотный офис в старом здании, что в Жигулевске считается большим достижением для некоммерческой организации. У фонда есть оборудование, необходимое для реализации своих программ, хотя скорость соединения с интернетом низкая и плохого качества.

Грантовая деятельность ЖФМС по масштабу значительно уступает программной, в основном потому, что фонд продолжает тесно работать с детской колонией.

ЖФМС является полноправным членом Партнерства. Есть договоренность, что посещать встречи Партнерства будет не директор ЖФМС, а ее заместитель.

Главную задачу, которая стоит перед ЖФМС, можно сформулировать одним словом: выжить.

Рубцовск

Рубцовск находится в Сибири, к юго-востоку от Барнаула, недалеко от границы с Казахстаном. Население 160 тысяч человек. В Рубцовске есть несколько промышленных предприятий, которые выпускают сельскохозяйственное оборудование, в том числе трактора (Рубцовск является центром сельскохозяйственного района) и строительные материалы.

В 2000 году шесть представителей малых предприятий приняли решение участвовать в выборах в городскую думу. Они решили образовать коалицию и создать местный фонд, чтобы продвигать социальные программы. В течение двух лет новый фонд проводил грантовые конкурсы, хотя у него были проблемы с руководством. Нынешний директор рубцовского фонда местного сообщества (РФМС) Татьяна Буканович до этого работала журналистом и познакомилась с фондом, когда пришла брать интервью у одного из учредителей во время проведения очередного грантового конкурса. В ходе беседы ей предложили заняться в РФМС связями с общественностью, чтобы продвигать фонд местного сообщества. Через

несколько месяцев учредители утвердили Татьяну в должности директора РФМС.

Татьяна обратилась в фонды местных сообществ Калуги и Тольятти за информацией и затем подала заявку на грант САФ Россия на развитие фонда в размере 5000 долларов (заявка была поддержана). После посещения Калуги и Тольятти Татьяна побывала на нескольких встречах, посвященных созданию и развитию Партнерства.

Татьяну хорошо знают в городе как журналиста, ее многие уважают, особенно предприниматели. Им импонируют ее энергия и стиль работы, нравится, что кампании по сбору средств проходят легко и необычно. Интересные кампании фонда по сбору средств приобрели в городе популярность.

Основной источник финансирования РФМС – пожертвования нескольких десятков малых и средних предприятий. Хотя размеры пожертвований остаются небольшими, в течение последних трех лет их общая сумма ежегодно удваивалась и в 2004 году составила 46 тысяч долларов*. В этом же году РФМС выделил в общей сложности более 10 тысяч долларов 46 грантополучателям, главным образом, муниципальными учреждениями и инициативным группам.

В Рубцовске всего несколько банков. Из них помочь РФМС создать неприкосновенный капитал реально способен только Сберегательный банк РФ. Все остальные не могут принимать решения самостоятельно. Работа по созданию постоянного капитала фонда продвигается. С управляющим рубцовского филиала Сбербанка по инициативе Татьяны встретились первый заместитель председателя Правления тольяттинского «ФиаБанка» и директор фонда Тольятти.

У РФМС есть офис и оборудование, приобретенное на средства грантов Немецкой Ассоциации по образованию взрослых и САФ.

Директору РФМС очень далеко и сложно ездить на встречи Партнерства, но она была на всех ежегодных конференциях.

РФМС необходимо решить следующие задачи:

- найти новые пути увеличения числа доноров и размеров пожертвований;
- найти способ распространения своего уникального опыта (работы с малым и средним бизнесом);
- придумать, как в сложившейся ситуации создать неприкосновенный капитал.

*1300 000 рублей.

Саратов

Саратов, город с населением 900 тысяч, является административным центром Саратовской области. Расположен на Волге к юго-востоку от Москвы. Это один из крупнейших промышленных центров России. Здесь действуют предприятия авиационной промышленности, заводы, производящие оборудование для тяжелого машиностроения и вычислительную технику. Рядом расположен нефтеперерабатывающий завод. Саратовский государственный университет, основанный в 1909 году, является одним из старейших в России. В городе есть еще несколько других высших учебных заведений. Деловая жизнь активно развивается, поэтому уровень жизни в городе выше среднего по России.

Саратовский фонд местного сообщества (СФМС) был зарегистрирован в 2001 году, после того, как делегация Правительства Саратовской области побывала на выставке в Перми, где познакомилась с концепцией фондов местных сообществ. Затем состоялась ознакомительная поездка в Фонд местного сообщества Тольятти, материалы и документы которого были использованы для создания СФМС. Идею фонда местного сообщества активно поддерживал и продвигал заместитель губернатора Саратовской области. В 2003 году, с одобрения губернатора, был проведен первый грантовый конкурс с грантовым фондом около 20 тысяч долларов*, которые были распределены среди 27 организаций. В 2004 году фонд провел второй конкурс, его победителями стали 30 НКО, сумма финансирования проектов которых составила более 60 тысяч долларов**. Треть этих средств была выделена из областного бюджета решением губернатора. Действия губернатора придали фонду легитимность, потому что без его поддержки предприятия бы не стали делать пожертвования в фонд.

У СФМС есть Совет попечителей, в который входят представители областной администрации. В 2004 году после второго грантового конкурса губернатор согласился возглавить Совет попечителей и распорядился удвоить вклад областного бюджета в фонд. В области СФМС воспринимают как одну из структур, созданных под покровительством губернатора области.

На должность директора СФМС бывшая областная администрация пригласила Илью Чукалина – студента, активно занимавшегося общественной работой. В настоящее время Илья учится в аспирантуре Саратовского государственного социально-экономического университета. В фонде местного сообщества он работает неполный рабочий день и на общественных началах.

*600 тысяч рублей.

**1870 тысяч рублей.

С прошлой администрацией у СФМС были хорошие отношения, но с приходом нового губернатора, который набрал новую команду, ряды «группы поддержки» СФМС в областной администрации заметно поредели. Однако несколько руководителей департаментов продолжают поддерживать СФМС, и в областном бюджете сохраняется строка расходов на финансирование СФМС.

У СФМС нет прямых связей с местным бизнесом. Средства от предприятий поступали, в основном, благодаря влиянию губернатора.

По структуре грантовой программы СФМС мало чем отличается от других российских фондов местных сообществ. СФМС обслуживает огромную территорию и выделяет гранты организациям по всей области (как пензенский и нижегородский фонды), а не только городу. По данным СФМС, в 2004 году он предоставил гранты на общую сумму 67 тысяч долларов 30 грантополучателям.

СФМС по окончании каждого грантового конкурса проводил так называемый «Областной социальный форум». Целью форумов было стимулировать диалог между представителями властей, бизнеса и НКО. Администрация области приняла и активно поддержала идею форумов. На втором Форуме*, который проходил в Саратовском Дворце спорта, было более 2000 участников. На форуме грантополучателям в торжественной обстановке выдают грантовые сертификаты.

У СФМС есть очень хорошо оборудованное помещение в офисном здании в центре города. Офисное оборудование и мебель были куплены на грант Фонда «Евразия». Помимо директора, в Фонде сегодня работает еще один доброволец – специалист по связям с общественностью.

СФМС необходимо решить следующие задачи:

- установить связи с новой областной администрацией;
- привлечь новых членов в Совет попечителей и экспертный комитет;
- установить связи с местным бизнесом.

Пенза

Пенза – административный центр Пензенской области, расположена к юго-востоку от Москвы (на полпути между Москвой и Саратовым). Население 500 тысяч человек. В городе есть ряд предприятий химической и электронной промышленности, машиностроения и промышленности строительных

*На первом Форуме было 1000 человек.

материалов, но на большинстве из них дела идут неважно. Пензенская область регулярно получает дотации из федерального бюджета.

Фонд местного сообщества (Фонд «Гражданский Союз»), основанный в 2002 году, обслуживает всю область, а не только город Пензу. «Гражданский союз» (далее ФМСПО – фонд местного сообщества Пензенской области) создан в декабре 2001 года (зарегистрирован 27 февраля 2002 года) по инициативе Пензенской ассоциации «Светоч». Проект ассоциации «Фонд местного сообщества – инструмент цивилизованной благотворительности» победил на Окружной ярмарке социальных и культурных проектов Приволжского федерального округа «Саратов-2001».

Организационная структура ФМСПО похожа на структуру фонда Тольятти, потому что пензенская команда использовала материалы, разработанные в Тольятти. Совет попечителей ФМСПО, в который входят представители областной администрации, промышленных предприятий и НКО, определяет стратегию фонда и помогает привлекать средства.

ФМСПО хорошо знают в Пензе, так как СМИ широко освещают все его мероприятия. Но так как область большая, в сельские районы информация часто не доходит.

Директор ФМСПО Олег Шарипков раньше работал в НКО, у него нет опыта работы во власти и бизнесе. Он умеет системно организовать работу, что высоко ценят все, кто взаимодействует с ФМСПО. Особенно стоит отметить, что у фонда есть прозрачные и понятные правила и процедуры, которые строго соблюдаются. Олег активно налаживает связи и поддерживает отношения со многими людьми и организациями в Пензе и области.

У ФМСПО три основных источника дохода: гранты иностранных доноров (46% годового дохода* в 2004 году), пожертвования местного бизнеса (30%) и средства областной администрации (17%). Пожертвования частных лиц невелики и в 2004 году не превышали 7% общего дохода. У ФМСПО нет неприкосновенного капитала, но он работает в этом направлении.

ФМСПО начал проводить семинары по проектной деятельности и написанию проектных заявок для потенциальных грантополучателей. Семинары проводились в разных районах области, их посещали представители областной администрации, социальных учреждений, школ и НКО. Дважды в год проводятся областные грантовые конкурсы. У ФМСПО есть именные проекты и именные фонды.

*900 000 рублей или 32 000 долларов.

Размер грантового бюджета ФМСПО практически равен размеру его программного бюджета. Гранты даются на самые разные виды деятельности, хотя стоит отметить, что значительное число поддержанных проектов поступало от школ и молодежных организаций.

У ФМСПО есть небольшой хорошо оборудованный офис – настолько небольшой, что там невозможно проводить индивидуальные консультации, которые приходится устраивать в соседней НКО. Помимо директора, в фонде работают еще три человека: грантовый менеджер, специалист по связям с общественностью и бухгалтер.

ФМСПО вступил в Партнерство в 2002 году. В 2005 году директор ФМСПО Олег Шарипков был председателем Партнерства, ФМСПО принимал у себя конференцию Партнерства.

ФМСПО необходимо решить следующие задачи:

- найти новые, более эффективные способы привлечения пожертвований бизнеса, учитывая огромный потенциал, который существует в этой области*;
- создать неприкосновенный капитал;
- переехать в офис получше (в идеале – приобрести его в собственность, что повысит устойчивость фонда).

Октябрьск

Октябрьск, небольшой город на Волге с населением 25 тысяч человек, находится всего в двух часах езды на автомобиле от Тольятти. В городе есть несколько предприятий, а также крупная узловая грузовая железнодорожная станция. Уровни экономического развития и жизни в Октябрьске невысоки, зато высок уровень безработицы. Местные жители, которые не могут найти работу в Октябрьске, ищут ее в Сызрани (город с населением 130 тысяч в 20 минутах езды) или даже в Тольятти.

Фонд местного сообщества Октябрьска (ФМСО) был создан в 2003 году в рамках проекта фонда Тольятти, который выполнялся на средства САФ Россия. До того, как ФМСО официально зарегистрировали в Октябрьске, он был именован фондом в Фонде местного сообщества Тольятти.

Мэр Октябрьска поддержал проект, и его пригласили войти в состав Совета попечителей фонда Тольятти. Представители Октябрьска много раз были в

**По оценкам Олега, в Пензенской области бизнес ежегодно тратит на благотворительность около 100 000 000 рублей (3,5 миллиона долларов).*

Тольятти, а специалисты из Тольятти – в Октябрьске, поэтому организационно ФМСО похож на фонд Тольятти.

Совет попечителей ФМСО собирается нерегулярно. Когда нужно распределить деньги, собирается Грантовый комитет (Правление). Мэр отказался войти в Совет попечителей, мотивируя это тем, что это было бы нарушением существующего федерального законодательства. Недавно он, однако, поддержал создание в городе другого фонда (по содействию строительству православного храма).

Директора ФМСО Сергея Родионова хорошо знают и уважают в городе. Он работал директором в специальной школе для малолетних преступников, а затем был избран депутатом в городскую Думу. Благодаря опыту работы в системе образования у Сергея хорошие отношения с департаментами образования, молодежи и культуры местной администрации. Секретарь департамента образования работает в ФМСО грантовым менеджером.

Источниками финансирования ФМСО служат гранты иностранных и российских доноров (60% поступлений в 2004 году) и пожертвования местного бизнеса (40%). Общий бюджет ФМСО в 2004 году составил около 11 тысяч долларов*. Местная администрация предоставила фонду помещение под офис – комнату в городской библиотеке.

В Октябрьске есть только одна зарегистрированная НКО (фитнес-центр), поэтому все гранты получают муниципальные учреждения: молодежный театр, хор, спортивный зал, школы, местный музей и т.п. В 2004 году ФМСО выделил 6 грантов на общую сумму 3 тысячи долларов.

ФМСО приобрел офисное оборудование с помощью САФ Россия.

ФМСО является полноправным членом Партнерства.

Главная задача, стоящая перед ФМСО, – выжить в существующих чрезвычайно тяжелых условиях.

Калининград

Калининград, административный центр Калининградской области, расположен на берегу Балтийского моря. Это крупный порт и центр рыбной промышленности. Население – 430 тысяч человек. В городе есть несколько университетов и других высших учебных заведений. Благодаря особому географическому положению развиваются связи Калининградской области с соседними государствами – Польшей и Германией.

330 000 рублей.

Калининградский фонд местного сообщества (КФМС) создан в 2003 году при поддержке Фонда местного сообщества Тольятти. Специалист по информационным технологиям, который работал в фонде Тольятти, переехал в Калининград и рассказал о фондах местных сообществ на новом месте работы – в Калининградском ресурсном информационно-аналитическом центре (РИАЦ). РИАЦ – это НКО, которая «поддерживает любую деятельность и инициативы, которые способствуют укреплению гражданского общества в российском эксклаве на Балтийском море»*. РИАЦ получил грант Фонда «Евразия» на создание фонда местного сообщества. Фонд «Евразия» уже давно проявлял интерес к Калининграду и напрямую выходил на губернатора Калининградской области, который поддержал идею фонда местного сообщества. Как было и в ряде других случаев создания фондов местных сообществ, представители Калининграда ездили перенимать опыт в фонд Тольятти.

Учредителями КФМС стали РИАЦ и две коммерческие компании. Учредители входят в Совет директоров фонда, который в свою очередь формирует Совет попечителей. В последний вошли представители местного бизнеса и областной администрации, хотя сам губернатор решил не входить в Совет.

Директора КФМС Юлию Трифонову приняли на работу в самом начале деятельности фонда в 2003 году. Она дипломированный специалист по международным отношениям, у нее есть опыт работы как в бизнесе, так и в некоммерческом секторе. Она активно устанавливает связи в городе и области, что на данном этапе развития КФМС является ключевой задачей. Юлия хорошо говорит по-английски, что позволяет ей налаживать связи фонда с зарубежными партнерами.

Первый конкурс грантов, который поддержали учредители КФМС, состоялся в 2004 году. Удалось профинансировать четыре молодежных проекта. В общей сложности было распределено три тысячи долларов**. Сегодня КФМС занят созданием именного фонда Советска (город в Калининградской области), а также изучает возможности получения финансовой поддержки из Германии.

У КФМС есть хорошо оборудованный офис.

КФМС является полноправным членом Партнерства.

Основные задачи, стоящие перед КФМС:

- привлечение средств, так как фонд пока еще находится на начальном этапе развития;

*<http://www.koenig-ngo.net/riac/eng.html>.

**85 000 рублей

- налаживание международных связей (поддержка Партнерства в этом вопросе была бы очень важна);
- работа с основными предприятиями, находящимися в области (в этом вопросе может быть очень полезна поддержка Партнерства, так как головные офисы компаний находятся за пределами области).

Чайковский

Город Чайковский расположен к востоку от Москвы – в Пермской области на реке Каме, недалеко от Ижевска. Население 100 тысяч человек. Основные отрасли промышленности: электроэнергетика (электростанция), текстильное и прядильное производство, производство резины. Хотя экономика развивается медленно, Чайковский – единственный город в Пермской области, где за последние несколько лет произошел прирост населения.

Фонд местного сообщества г. Чайковский (ЧФМС) зарегистрирован в 2004 году. Правда, по сути это была перерегистрация существующего городского фонда «Орден добра», созданного в 1999 году. Михаил Чернов, основатель этой НКО и директор ЧФМС, узнал о фондах местных сообществ от Бориса Цирульникова из фонда Тольятти, с которым познакомился, занимаясь развитием «Ордена добра».

У Михаила обширные личные связи. У него есть опыт работы в молодежных и некоммерческих организациях, кроме того, его хорошо знают как мастера каратэ и лидера местной Школы каратэ. Он умеет общаться с людьми и имеет опыт управления. Люди, с которыми мы разговаривали, считают Михаила главной движущей силой и основным ресурсом ЧФМС.

Руководящим органом ЧФМС является Совет учредителей. Он формирует Совет попечителей, Исполнительную дирекцию и нанимает исполнительного директора. В настоящее время в Исполнительную дирекцию входят три человека: директор и два представителя городской администрации (в том числе заместитель мэра по социальным вопросам). И Михаила лично, и ЧФМС в городе очень уважают.

Основным источником финансирования ЧФМС служат пожертвования местного бизнеса, в 2004 году на их долю пришлось более 73% собранных средств. Интересно, что 8% средств поступает от частных лиц. Средства из городского и областного бюджетов составляют до 19% общего дохода ЧФМС*. По данным на 2004 год, у ЧФМС есть неприкосновенный капитал в размере 3200 долларов. ЧФМС считает таким капиталом полученные им акции местных предприятий.

В 2004 году ЧФМС провел три грантовых конкурса и распределил грантов на общую сумму 15 тысяч долларов. В том же году появился первый именной фонд ЧФМС. Грантовая деятельность направлена на поддержку детей и молодежи. По примеру Тольятти ЧФМС организовал молодежный банк. У ЧФМС есть неформальная сеть добровольцев, которой руководит Михаил. Эту группу считают важным активом фонда.

У ЧФМС есть все необходимое оборудование и офисное помещение.

ЧФМС – полноправный и активный член Партнерства.

Перед ЧФМС стоят следующие основные задачи:

- сформировать неприкосновенный капитал при полном отсутствии банков и больших компаний, которые могли бы пожертвовать первоначальные средства;
- собирать достаточно средств, получая небольшие пожертвования из большого числа источников;
- использовать акции бизнес-организаций в качестве неприкосновенного капитала (получится ли это?);
- убедить крупные компании делать пожертвования на текущую деятельность фонда.

Нижний Новгород

Нижегородская область расположена в центральной части России на слиянии двух больших рек – Волги и Оки. Территория области 80 тысяч квадратных миль. На долю промышленности приходится около 40% валового продукта области. Особенно развито машиностроение. Область – один из лидеров по развитию малого бизнеса, в котором занято 20% трудоспособного населения. В области живет около 3,7 миллиона человек (из них 1,3 миллиона – в Нижнем Новгороде), доля городского населения – 78%.

Нижний Новгород является деловым и культурным центром Волго-Вятского региона. Это третий по размеру город России и административный центр Нижегородской области. Нижний Новгород – один из основных промышленных центров страны, здесь находится головное предприятие концерна ГАЗ, который выпускает автомобили «Волга» и грузовики ГАЗ и «Газель». В городе есть также крупный судостроительный и моторостроительный заводы. В Нижнем Новгороде несколько университетов и институтов, театры, музеи. Уровень жизни населения выше среднего по стране.

*812 000 рублей или 29 000 долларов

Деловая жизнь города динамично развивается. В Нижнем Новгороде есть представительства большинства крупных международных компаний и агентств по развитию, так как экономический рост, удобное географическое расположение и хорошо развитая транспортная инфраструктура создают в Нижнем Новгороде благоприятный инвестиционный климат.

Нижегородский благотворительный фонд местного сообщества «Партнерский Совет»

(НБФМС), который работает на всю область, был создан в 2004 году в рамках Программы партнерства Правительства Нижегородской области и Министерства международного развития Великобритании (DFID). Миссия НБФМС – привлекать местные средства и выделять гранты на поддержку гражданских инициатив в социальной, культурной, образовательной и других сферах. В настоящее время на НБФМС возложено администрирование программы малых грантов в рамках Программы партнерства. Учредители НБФМС – Нижегородская Ассоциация НКО «Служение», которая в течение ряда лет прорабатывала идею фонда местного сообщества, и Нижегородская Ассоциация промышленников и предпринимателей.

Директор НБФМС Виктор Нефедов, доцент, кандидат исторических наук Волго-Вятской Академии государственной службы, работает в фонде с 2005 года. У НБФМС есть два органа управления: Совет попечителей, в который входят представители трех секторов Нижегородской области (власти, бизнеса и НКО), и Правление фонда, которое выполняет две функции – управленческую и функцию грантового комитета (оценивает заявки и принимает решения о выделении грантов). Помимо директора, в НБФМС работают трое сотрудников: заместитель директора, грант-менеджер и бухгалтер.

У НБФМС есть единственный источник финансирования – грант Министерства международного развития Великобритании, и основной функцией фонда пока является распределение денег, которые он получает от DFID. Этот единственный донор определяет, какие виды деятельности могут получать грантовую поддержку.

В 2004 и в первом полугодии 2005 года состоялись четыре грантовых конкурса, было выделено 57 грантов на общую сумму 192 тысячи долларов*. Все грантополучатели – зарегистрированные НКО и государственные и муниципальные учреждения социальной сферы Нижегородской области.

У НБФМС есть хорошо оборудованный офис.

*5 420 000 рублей.

В 2004 году НБФМС вступил в Партнерство как ассоциированный член. В 2005 году НБФМС стал полным членом Партнерства фондов местных сообществ.

Главная задача НБФМС – обеспечить устойчивость без денег DFID. Хотя сегодня все силы НБФМС уходят на выполнение проекта DFID, необходимо начать создавать механизмы, которые обеспечат устойчивость фонда в будущем.

Ангарск

Инициаторами создания фонда местного сообщества Ангарска в 2004 году были САФ Россия и НК «ЮКОС». Эта крупнейшая нефтяная компания в России поддерживает социальное развитие в регионах, где находятся его предприятия. ЮКОС нанял САФ для проведения анализа ситуаций в ряде городов и выработки рекомендаций относительно того, где можно было бы создать фонды местных сообществ. Условия в Ангарске были оценены как благоприятные. Специалисты САФ работали в Ангарске с местными властями, НКО и бизнесом: объяснили им идею фонда местного сообщества и сформировали группу учредителей. САФ также занимался поиском исполнительного директора и квалифицированных сотрудников.

Учредителями Ангарского фонда местного сообщества (АФМС) стали местная строительная компания, местная НКО и Ассоциация предпринимателей. В Совет АФМС входят бизнесмены, представители местной администрации и НКО, а также известные и уважаемые горожане. Первые средства АФМС получил от ЮКОСа. Первый грантовый конкурс, проведенный АФМС, был посвящен организации летнего отдыха ангарских детей. С 2004 года АФМС провел пять грантовых конкурсов, а также администрировал программу муниципальных грантов.

В АФМС работает четыре человека, включая директора, но только грантовый менеджер работает полный рабочий день. Директора АФМС Николая Бархатова хорошо знают в городе по его работе в качестве независимого журналиста и депутата городской думы.

АФМС до сих пор сильно зависит от помощи ЮКОСа и САФ, но ставит перед собой задачу развивать работу по привлечению средств и обеспечить устойчивость фонда.

Каменск-Уральский, Шелехов, пос. Надвоицы

В феврале 2001 года Группа СУАЛ подписала «Соглашение о социальном партнерстве» со всеми главами муниципальных образований регионов присутствия компании.

Уникальность соглашения состоит в том, что руководство предприятий и управляющей компании, администрация городов и областей, представители различных муниципальных организаций и общественных структур становятся равноправными партнерами в решении следующих задач: выбора перспективных направлений социально-экономического развития, оптимизации межбюджетных отношений в регионах, совершенствования деятельности территориального здравоохранения, улучшения качества образования, развития механизмов гражданских инициатив. Для реализации соглашения и организации текущей работы был образован Координационный совет по социальному партнерству и рабочая группа.

В развитие решений Координационного совета по социальному партнерству в январе 2004 года Группа СУАЛ, которая входит в десятку крупнейших алюминиевых компаний мира, подписала меморандум с Агентством США по международному развитию о намерении совместно содействовать экономическому и социальному развитию российских населенных пунктов, где расположены предприятия Группы СУАЛ. Это первый пример подобного партнерства между Представительством АМР США в России и российской компанией.

Цель партнеров – развивать местное самоуправление, здравоохранение и инфраструктуру, малый бизнес и организации местных сообществ. Партнеры также хотят стимулировать участие местных жителей в принятии решений на местном уровне.

Согласно меморандуму, Группа СУАЛ и АМР США финансируют проект на паритетных началах.

В результате такого партнерства должно улучшиться качество жизни людей, живущих в самых разных местах: от Иркутска в Сибири до Кандалакши на северо-западе и Волгограда на юге страны. В качестве пилотных сообществ для первого этапа работы (2004-2006 годы) были выбраны следующие города:

- Каменск-Уральский, третий по размеру город Свердловской области (население 185 тысяч);
- Шелехов, Иркутская область (население 60 тысяч);
- поселок Надвоицы, Республика Карелия (население 19 тысяч).

Группа СУАЛ и АМР США разработали и совместно финансируют программу в пилотных регионах, используя опыт работы АМР США, лучших российских экспертных организаций, созданных международными организациями, в том числе АМР США, и модели, которые успешно работают в других регионах России.

Одна из целей партнерства – создать и распространить модель фондов местных сообществ в вышеупомянутых населенных пунктах. В программе принимают участие и оказывают техническое содействие САФ Россия и Сибирский центр поддержки общественных инициатив (Новосибирск).

Хотя проект еще находится на начальной стадии, мы решили включить информацию о нем в наш отчет, потому что такой подход к созданию фондов местных сообществ заметно отличается от всех предыдущих примеров. Возможно, этот проект знаменует собой новый этап и станет новой перспективной моделью, которую можно будет использовать и в самой России, и за ее пределами.

Поход Группы СУАЛ к созданию фондов местных сообществ включает следующие ключевые элементы:

- проведение анализа на местах, чтобы понять местный контекст и разработать модель фонда местного сообщества, которая лучше всего подходит к существующим условиям;
- консультации и сотрудничество с городскими властями, ключевыми лидерами местных сообществ, бизнесом, присутствующим на территории;
- разработка подходящей структуры и системы фонда местного сообщества;
- привлечение профессионалов для консультирования, проведения тренингов и оказания технической поддержки;
- рассмотрение благотворительности как профессионального инструмента для решения социальных задач местных сообществ;
- приглашение на работу профессионального менеджера;
- выделение, совместно с другим бизнесом, работающим в регионе, средств для начала работы фонда (возможно, рассмотрение с самого начала создания неприкосновенного капитала фонда);
- приглашение нескольких стабильных и уважаемых местных предприятий в соучредители фонда местного сообщества, чтобы не создавать имидж доминирования крупного бизнеса в определении стратегии развития фонда;
- политика «открытых дверей» по отношению к новым донорам: за несколько лет нужно расширить базу местных доноров и прочно закрепиться в местном сообществе;
- политика полной прозрачности фонда перед местным сообществом для получения доверия сообщества.

Еще слишком рано делать какие-либо выводы относительно эффективности подобного подхода. Однако было бы интересно в будущем изучить опыт работы фондов местных сообществ Каменска-Уральского и Шелехова.

Организационные структуры российских фондов местных сообществ

Организационные структуры российских фондов местных сообществ похожи на структуры фондов, принятые в других странах, хотя и адаптированы в условиях российского законодательства и культуры.

Состав руководящих органов фондов отражает состав местных сообществ, хотя в них очень много представителей бизнеса. Состав органов у каждого фонда свой и зависит от его истории. Руководящий орган фонда местного сообщества занимается привлечением необходимых человеческих и финансовых ресурсов, активно следит за работой исполнительного директора организации и оценивает ее.

Штат фонда состоит из исполнительного директора и, обычно, нескольких сотрудников: бухгалтера, грантового менеджера, специалиста по связям с общественностью и секретаря. В зависимости от финансовой ситуации фонда сотрудники могут работать как на условиях полной или частичной занятости, так и на добровольных началах.

Все российские фонды местных сообществ используют организационную структуру, разработанную Фондом местного сообщества Тольятти.

Типичная структура российского фонда местного сообщества включает следующие элементы (рис. 2).

1. Совет учредителей, в который входят люди или организации, являющиеся официальными учредителями фонда. Формально Совет учредителей является высшим органом организации. По Уставу фонда Совет учредителей определяет его стратегию и политику, принимает на работу исполнительного директора и контролирует и оценивает его работу.
2. Совет попечителей формируют учредители. Этот Совет контролирует работу фонда, наблюдает за ней и оценивает ее, а также способствует развитию фонда и привлечению необходимых финансовых ресурсов. Обычно в Совет попечителей входят основные доноры.
3. Правление фонда является органом коллективного управления. Оно утверждает программы фонда, проводит оценку грантовых заявок, определяет грантополучателей и принимает окончательные решения относительно размера грантов.

4. Контрольно-ревизионная комиссия следит за финансовой стороной деятельности фонда и готовит соответствующие годовые финансовые отчеты.
5. Исполнительная дирекция занимается всей текущей работой фонда.

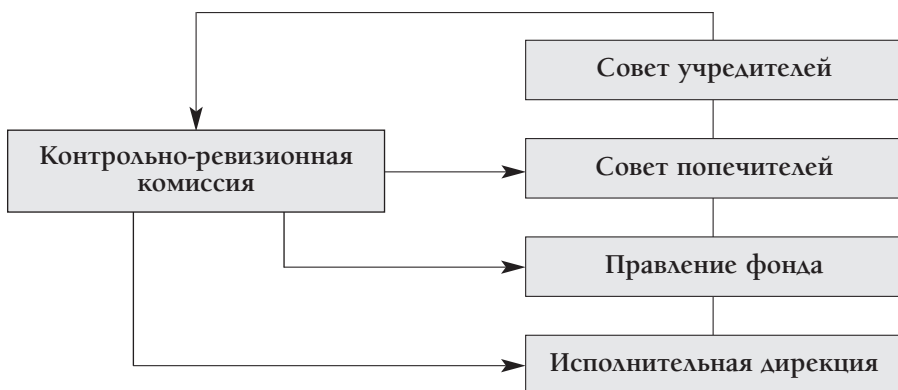


Рисунок 2. Организационная структура российского фонда местного сообщества*

На рисунке 2 показана организационная структура фонда местного сообщества Тольятти. В настоящее время у «Фонда Тольятти» 3 учредителей – физических лиц (члены Совета учредителей**), 14 членов Совета попечителей, 8 членов Правления фонда и 3 члена Контрольно-ревизионной комиссии. Председателем Совета попечителей является мэр Тольятти. Совету попечителей фактически принадлежит высшая власть в организации: он определяет стратегию и политику фонда, контролирует и оценивает работу Исполнительной дирекции. Совет учредителей активности не проявляет, но формально является высшим органом. Контрольно-ревизионная комиссия выполняет функции аудиторского комитета.

Общие темы

В ходе анализа собранной информации было выявлено несколько общих тем. Более подробно мы их обсудим в главе 4, а сейчас просто перечислим.

- САФ Россия сыграл и продолжает играть важную роль в создании фондов местных сообществ в России. Сегодня САФ Россия выполняет несколько важных функций:

*Взято с сайта фонда Тольятти <http://www.fondtol.org/index.php?a=show&idlink=16> 20 ноября 2005 года.

**В том числе Генеральный директор САФ Стефан Энгер (Великобритания).

- оказывает финансовую поддержку фондам местных сообществ посредством грантов развития;
 - оказывает фондам техническую помощь;
 - проводит исследования и продвигает идею фондов местных сообществ на разных уровнях;
 - консультирует компании и местные власти, которые хотят создать фонды местных сообществ.
- Гранты иностранных доноров имели очень большое значение для российских фондов местных сообществ, особенно на начальных этапах развития.
 - Успех фонда местного сообщества Тольятти был одним из ключевых факторов быстрого развития фондов местных сообществ в России. Все фонды местных сообществ изучали и использовали его опыт. Он служил наглядным примером, особенно для местных властей. «Фонд Тольятти» активно продвигал идею фондов местных сообществ и консультировал другие организации по всей России.
 - Инициаторами создания российских фондов местных сообществ в разных регионах выступили: САФ Россия; САФ Россия в партнерстве с коммерческой компанией; одна или несколько бизнес-организаций; городская или областная администрация; кандидаты в городскую, областную или государственную думы; местный депутат государственной думы; руководитель фонда местного сообщества; иностранный донор; «Фонд Тольятти»; городские или областные НКО. Характер фонда местного сообщества и стоящие перед ним задачи в значительной степени определяются теми, кто инициировал его создание.
 - В России существует два подхода к созданию фондов местных сообществ: либо регистрируется новая организация, либо фонд создается на базе уже существующей НКО. Во втором случае фонд может начать свою деятельность как программа НКО или как именной фонд в существующем фонде местного сообщества в соседнем городе или области.
 - Большинство российских фондов местных сообществ не только выполняют функции фонда в чистом виде, то есть собирают и раздают деньги, но и занимаются программной деятельностью, направленной на развитие местных сообществ. Среди российских фондов местных сообществ нет единого мнения, каким должно быть соотношение между фондовой и программной деятель-

ностью. Впечатление такое, что этот показатель зависит от истории развития фонда местного сообщества и предыдущего опыта работы его руководителя. Также нет единого мнения, что означает термин «программа». Он может подразумевать программы, направленные на развитие филантропии (ключевой компонент деятельности фондов), или деятельность, направленную на развитие местных сообществ и активности граждан, или любую другую деятельность. У программной деятельности фондов местных сообществ, не связанной с исполнением их миссии по привлечению средств и осуществлению грантовой деятельности, есть и достоинства, и недостатки, которые мы обсудим ниже.

- Существует три схемы финансирования фондов. У российского фонда местного сообщества может быть:
 - всего несколько доноров (или даже один единственный донор), которые предоставляют большую часть финансирования;
 - много доноров, которые делают небольшие пожертвования;
 - комбинация двух предыдущих схем.
- Источниками финансирования фондов являются:
 - бизнес;
 - власти;
 - иностранные доноры;
 - частные лица (поступления пока незначительные, но постепенно растущие);
 - сочетание двух или более перечисленных источников.
- Неприкосновенный капитал в классическом виде в России не позволяет создать существующее законодательство. Положение фонда местного сообщества Тольятти является достаточно уникальным. Нужно учитывать, что Самарская область – один из двух российских регионов, где пожертвования бизнеса в размере до 5% прибыли можно исключать из налогооблагаемой базы (по местному налогу)*. В остальных местах нужно искать другие модели.
- В маленьких городах фонды местных сообществ создавать гораздо сложнее (если вообще возможно). Например, пока нет данных, подтверждающих, что устойчивый фонд местного сообщества можно создать в городе с населением менее 50 тысяч. Возможно, в таких

*Второй регион – Московская область.

городах фонды местных сообществ могут создавать предприятия, но таких примеров пока нет. Более вероятно, что фонд местного сообщества может «выжить» в городе с населением от 100 тысяч до 1 миллиона жителей, где есть достаточно ресурсов, потенциальных доноров, активистов и инициативных групп. В России пока нет примеров устойчивых фондов местных сообществ в городах с населением более миллиона человек.

- Определенная поддержка местной администрации полезна российскому фонду местного сообщества. Характер отношений с городской (областной) администрацией варьируется в широких пределах: от очень тесных (когда администрация в значительной степени контролирует фонд местного сообщества) до довольно дистанцированных (когда местные власти знают о существовании фонда и периодически оказывают ему моральную или небольшую финансовую поддержку).
- У большинства фондов местных сообществ в руководящие органы входят представители местной администрации. Однако нет единого мнения относительно роли мэра или губернатора. Ряд фондов считает, что очень важно или даже просто необходимо, чтобы мэр или губернатор был председателем руководящего органа. Другие с этим решительно не согласны. Важно отметить, что в ряде случаев сами мэры и губернаторы отказывались занимать этот пост.
- Большинство фондов местных сообществ согласны, что допустимо получать деньги из местного бюджета, а также администрировать программы муниципальных грантов. Российские фонды местных сообществ также сходятся в том, что власти не должны быть основным источником их финансирования.
- Структура фондов местных сообществ кажется довольно запутанной, особенно для иностранного наблюдателя, потому что названия руководящих и исполнительных органов не соответствуют принятым на Западе. Но эта структура отражает требования существующего российского законодательства. Ключевое противоречие связано не с названиями, а с тем, кому принадлежит высшая власть. Формально, согласно Уставу, высшим руководящим органом организации является Совет учредителей. Неформально во многих фондах местных сообществ высшим руководящим органом является Совет попечителей. Такое противоречие, скорее всего, не вызовет никаких проблем, пока учредители будут всем довольны.

- Руководители (исполнительные директора) фондов играют очень важную роль. В идеале они должны обладать следующими качествами: хорошо знать свой город; иметь обширные связи в городе; уметь общаться и налаживать связи (особенно важны навыки публичного выступления); иметь связи с местными властями; понимать специфику работы местной администрации; иметь управленческие навыки; иметь связи с бизнесом; уметь общаться с представителями бизнеса (найти правильный тон и язык для такого общения); уметь работать под сильным давлением; уметь решать проблемы; иметь творческие способности; обладать большим запасом энергии, быть в состоянии много работать.
- Развить указанные качества руководителям фондов помогает:
 - опыт работы во власти;
 - управленческий опыт (в любой отрасли);
 - опыт работы в сфере, которая помогла установить многочисленные контакты и наработать личные связи, например, в журналистике, молодежных организациях, Коммунистической партии СССР или Комсомоле;
 - опыт работы в бизнесе.
- В большинстве случаев руководителей российских фондов местных сообществ выбирают исходя из того, насколько хорошо их знают в городе. Есть всего несколько примеров, когда учредители решали пригласить на пост руководителя профессионала из другого города или недавно приехавшего в город.

Глава 4.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЙ, ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Что такое «фонд местного сообщества» в России?

Российские фонды местных сообществ считают, что обладают определенными уникальными характеристиками.

Все фонды местных сообществ единодушно называют себя организациями, привязанными к определенной территории. Для одних это город, для других – более обширная область. О территориальной принадлежности говорят с гордостью. Сотрудники, доноры и грантополучатели – все говорят, что любят свой город, хотят изменить жизнь в нем к лучшему. Они видят существующие проблемы, часто связанные с бедностью, пассивным отношением молодежи к жизни общества, несоблюдением прав человека. Они надеются, что фонд поможет сделать местное сообщество лучше и сильнее. Довольно часто фонд называют инструментом для решения социально значимых проблем, стоящих перед сообществом. Таким образом, территориальная принадлежность, а также решение критических проблем сообщества признаются всеми как главные характеристика и задача деятельности фонда.

Все, с кем мы разговаривали, подчеркивали функцию фонда как финансового инструмента, причем в ряде случаев речь шла о том, что этот финансовый инструмент будет существовать всегда. Для всех опрошенных это означало доступ к финансовым ресурсам, главными источниками которых обычно называли местный бизнес и власти. То, что фонд должен быть финансовым инструментом, не значит, что у него должны быть собственные средства, хотя у некоторых фондов они есть. Это значит, что у фонда должен быть доступ к финансовым ресурсам, которые затем распределяются в виде грантов организациям местных сообществ.

Основным источником финансирования на местном и региональном уровне для всех фондов местных сообществ является бизнес, часто – в лице руководителей компаний. Многие сотрудники фондов местных сообществ считают, что роль фонда – стимулировать предприятия, помогать им принимать решения о выделении средств на благотворительность или увеличении объема пожертвований.

Второй по важности источник финансирования – власти, главным образом местные. Обычно власти приглашают фонды местных сообществ в качестве

партнеров для работы в определенных сферах, например, культуры и отдыха, на которые выделяют средства местные бюджеты. Ряд фондов также упоминал о средствах, полученных на начальных этапах работы от САФ Россия и других зарубежных доноров, например, АМР США или Фонда «Евразия», отмечая, что они помогли привлечь местное финансирование и, что еще важнее, позволили фондам начать работу.

Большинство фондов отмечало, что намеревается создать неприкосновенный капитал. Для них это важная долгосрочная цель. Но они подчеркивают, насколько сложно ее реализовать, потому что в настоящее время идея благотворительных пожертвований еще не получила должного распространения, люди плохо понимают, что такое неприкосновенный капитал, и нет почти никаких налоговых стимулов. У ряда фондов есть постоянные капиталы. Существует, по крайней мере, один пример, когда недвижимостью, принадлежащую фонду, рассматривают как его неприкосновенный капитал. Это действительно актив фонда, но он не дает дохода, который можно было бы распределять в виде грантов. Другие фонды, с которыми мы говорили, не собираются создавать неприкосновенные капиталы в ближайшее время. Некоторые из них считают, что необходимо еще изучить и обдумать этот вопрос. Однако при обсуждении темы пожертвований, будь то на создание неприкосновенного капитала или на гранты, нам довольно часто приходилось слышать от фондов об их роли в развитии культуры благотворительности.

Грантовая деятельность – третья характеристика фондов, о которой говорили все участники исследования, составляет суть их работы. Виды поддерживаемой деятельности, так же как и выделяемые суммы, у каждого фонда свои. В целом мы наблюдали, что процесс выделения грантов хорошо налажен, решения принимаются с учетом мнения экспертных комитетов, и фонды гордятся своими грантовыми программами. Многие из опрошенных рассказывали, что они оказывают поддержку тем, кто хочет подать заявку на грант, для чего проводят семинары и консультации. Многие фонды рассказывали, что они проводят церемонии по случаю объявления итогов грантового конкурса, на которые часто приглашают местных жителей.

Фонды описывают свои отношения с бизнесом и/или местными или региональными властями как партнерские. Наиболее яркими примерами такого партнерства служат именные фонды, создаваемые предприятиями, или администрирование грантовых программ местной власти. Были упомянуты и другие формы партнерских отношений: работа с бизнесом по орга-

низации специальных мероприятий; разделение расходов (в ряде случаев включая зарплату); предоставление помещений, например, для проведения тренингов для НКО в фонде; запуск программ, которые со временем выделятся из фонда. Часто мы слышали, что фонды местных сообществ способны стать связующим звеном между властями, бизнесом и гражданским обществом.

Своими руководящими органами все фонды называют Совет попечителей и Правление. В целом фонды используют иерархическую структуру, в состав которой входят лидеры местной/региональной власти и бизнеса. В ряде случаев членами Совета и Правления также являются руководители НКО, особенно тех, кто получает гранты фонда. Иногда члены организации-учредителя, например, другого НКО, входят в состав руководящих органов фонда.

Характерной чертой всех фондов является штат сотрудников. В большинстве случаев сотрудники получают зарплату, хотя иногда они работают и на добровольных началах. В ряде случаев в штате, помимо исполнительного директора, есть специалисты (например, грантовый менеджер или специалист по связям с общественностью). Примеров, когда Совет попечителей занимался бы повседневной работой фонда, нет. Мы постоянно слышали, что правильный выбор кадров является ключом к успеху, который чаще всего связывают с лидерскими качествами исполнительного директора. Действительно, во многих местах люди говорили нам, что, по их мнению, главным «активом» фонда являются высококвалифицированные сотрудники, имеющие налаженные отношения со всеми заинтересованными сторонами и хорошо знающие местное сообщество.

Фонды местных сообществ гордятся теми усилиями, которые они прилагают, чтобы об их работе знали в местном сообществе, но понимают, что им предстоит еще многое сделать, чтобы стать по-настоящему известными. Одни говорили о материалах в газетах и на радио, другие – о брошюрах и отчетах, третьи – о мероприятиях и презентациях. В ряде фондов эту работу ведут специальные сотрудники. Для многих фондов участие лидеров сообщества и их готовность рассказывать о том, что они поддерживают фонд, является способом укрепления своего положения и повышения информированности местных сообществ о фонде.

Наконец, у трех фондов местных сообществ есть программы молодежных банков и, по крайней мере, еще два фонда изучают возможность их создания. Молодежный банк* – это организованная программа по прив-

***Название «банк» означает в данном случае скорее «банк идей», чем финансовое учреждение.*

лечению молодежи к жизни местных сообществ. Она существует в рамках глобальной сети фондов местных сообществ (в Северной Америке программа известна под другим названием). В рамках этой программы местные фонды дают гранты на поддержку местных инициатив, направленных на молодежь. Участники программы ближе знакомятся с жизнью сообщества, его нуждами и проблемами, узнают, как их можно решить с помощью добровольчества и развития гражданской активности. Молодые участники также приобретают лидерские навыки и развивают в себе уверенность и преданность делу. У российской программы молодежного банка много общего с европейскими программами, хотя она явно черпает вдохновение и опыт в США, используя ресурсы, предоставленные Фондом Мотта.

Итак, российские фонды местных сообществ характеризуют себя как финансовые инструменты, имеющие четкую территориальную принадлежность; работающие под руководством Советов попечителей, в состав которых входят лидеры бизнеса и власти. В фондах работают квалифицированные сотрудники. Задачей фонда является привлечение средств для последующей раздачи в виде грантов широкому спектру организаций местных сообществ. О каждой из этих черт мы поговорим более подробно в следующих разделах этой главы. Но сначала мы хотим привести ряд таблиц, которые нам предоставило Партнерство после своей встречи в 2005 году, где присутствовали как полноправные, так и ассоциированные члены. В *таблице 2* перечислены характеристики, которыми должны обладать полные члены Партнерства и к которым должны стремиться ассоциированные члены. В *таблице 3* приведена статистика по различным параметрам работы фондов местных сообществ.

Таблица 2. Черты, которыми должны обладать
 полноправные члены Партнерства
 (*Partnership of Russian Community Foundations, 2003*)

Официальный статус	Официальный статус российской благотворительной организации
Название	Название организации должно включать слова «фонд местного сообщества».
Виды деятельности	Привлекает средства и выдает гранты.
Неприкосновенный капитал	Имеет неприкосновенный капитал, минимальный размер которого определяется Советом Партнерства раз в год.
Услуги	Поддерживает благотворительность и проекты местных сообществ, главным образом, в пределах соответствующей территории, предоставляя гранты, консультации и другие услуги. Гранты должны выделяться на конкурсной основе, грантовые конкурсы должны быть регулярными.
Оценка потребностей	Постоянно отслеживает нужды и пожелания жителей своей территории, учитывает эти нужды и пожелания в своей работе.
Иновации	Является лидером сообщества и развивает филантропию и грантовую политику, применяя инновационные подходы.
Независимость	Полностью независим от других организаций и способен оказывать поддержку местному сообществу на основании независимой оценки.
Состав органов	В составе Правления, Грантового комитета и Попечительского совета должны быть представители всех трех секторов экономики. Эти люди должны, в свою очередь, привлекать остальных жителей к работе фонда.
Годовые отчеты	Публикует годовые отчеты о своей работе.
Управление и работа	Имеет ясные и прозрачные управленческие принципы, проводит политику открытости и равных возможностей.
Цели, стратегия, системы, инструменты	Имеет ясные цели, стратегию их достижения, планы, системы, инструменты и методы оценки результатов.

Таблица 3. Расходы российских фондов местных сообществ на различные виды деятельности в 2004 году.
 Все суммы указаны в рублях, примерный курс \$1 = 28 руб.

	Грантовые программы	Прочая программная деятельность	Административные расходы	Неприкосновенные капиталы	Все
Тольятти	2 380 000	5 205 000	3 187 000	6 356 000	17 128 000
Обнинск	318 100	0	8 400	0	318 100
Рубцовск	362 030	627 930	337 846	0	1 327 806
Тюмень	808 359	9 053 286	2 249 119	201 265	12 312 029
Н. Новгород	920 000	0	1 016 000	0	1 936 000
Жигулевск	50 000	1 520 000	380 000	0	1 950 000
Пенза	380 000	320 000	210 000	0	910 000
Калининград	85 200	0	84 754	0	169 954
Октябрьск	90 000	24 297	214 747	0	329 044
Чайковский	392 846	1 335 49	429 418	90 000	1 045 813
Первоуральск	6 659 502	674 518	270 756	1 100 000	8 704 776
Саратов	1 001 000	0	195 638	0	1 196 638
Всего	13 447 037	17 558 580	8 575 278	7 747 265	47 328 160

Основные функции российских фондов местных сообществ

В этом разделе мы рассмотрим основные функции фондов местных сообществ и то, как они реализуются в России. Мы рассмотрим их все вместе, чтобы подчеркнуть, что они взаимосвязаны, но сначала поговорим о каждой в отдельности.

Привлечение средств

Начнем с пожертвований. Финансовые ресурсы, которыми может распоряжаться фонд местного сообщества, – главное средство достижения его целей. Мы имеем в виду, что без денег на гранты фонды местных сообществ бу-

дут не в состоянии выполнять свою миссию – улучшать качество жизни в обществе. Поэтому российские фонды местных сообществ, как и фонды местных сообществ в других странах, придают большое значение отношениям с донорами – теми, кто делает им пожертвования на грантовую деятельность. И происходит это в стране, где лишь незначительная доля населения в состоянии делать благотворительные пожертвования.

Как отмечалось выше, культура благотворительности в новой России еще не очень развита. Исторически, до прихода к власти коммунистов, благотворительность поощрялась церковью, а также существовала в рамках семейных отношений. Хотя часть собираемых церковью пожертвований использовалась на благо местных сообществ, а семейная поддержка была важна для личного успеха и благополучия, общество в целом было далеко от мысли, что местное сообщество должно перераспределять свои ресурсы на благо менее успешных своих членов. Это характерно не только для России, таким же образом благотворительность развивалась и в других странах. Развитие ситуации в России изменилось с установлением коммунистической системы. Сегодня, в пост-коммунистический период, культура благотворительности только начинает возрождаться. Маловероятно, что она будет такой же, как в прошлом.

Российские фонды местных сообществ понимают эту реальность. Они поступили мудро, начав привлекать пожертвования бизнеса на местном, региональном и национальном уровнях. Согласно отчету за 2004 год, опубликованному Партнерством (*Partnership of Russian Community Foundations, 2005*), 90% средств поступило от бизнеса, хотя не ясно, были ли учтены при расчете средства на гранты, выделенные из муниципальных бюджетов (которые не стоит, возможно, считать пожертвованиями). Тем не менее, этот показатель впечатляет, если сравнивать данные по источникам финансирования фондов местных сообществ в России с данными фондов в других странах.

Желание бизнеса делать пожертвования фондам местных сообществ объясняется рядом простых причин. Много, возможно, даже большинство, компаний завалено просьбами о помощи от людей и организаций. Одни относятся к этому как к попрошайничеству и лишней головной боли, другие просто не в состоянии удовлетворить все просьбы, третьи хотят стать хорошим работодателями и хорошими гражданами. Для многих все эти причины послужили мотивом для сотрудничества с фондом местного сообщества. Знакомство руководителя компании с директором фонда местного сообщества или с коллегами, которые уже работали с фондом, и желание разрешить вышеописанную ситуацию – именно эти факторы чаще всего способствуют тому, чтобы компания стала донором фонда.

Бизнес чаще выделяет средства в форме именных фондов, решение о распределении которых принимается совместно с донором. Фонд носит название компании и обычно предназначен для поддержки определенных видов деятельности или групп граждан или, как в ряде случаев, конкретной организации, например, культурного или образовательного центра. Такие фонды в большинстве случаев не являются капитальными, то есть постоянными. Каждый год средства предоставляются заново, иногда в большем размере. В целом бизнес, похоже, готов к тому, чтобы часть жертвуемых средств шла на покрытие административных расходов фонда. В ряде случаев руководители компании-донора участвуют в грантовом процессе: читают заявки, выступают в качестве экспертов или консультируются с коллегами по работе.

Почему бизнес выбирает именно фонд местного сообщества? Есть один простой ответ: других механизмов для благотворительной деятельности бизнеса не существует, хотя, конечно, компании могут делать пожертвования организациям напрямую. Многие этого делать не хотят по причинам, описанным выше: слишком много обращений за помощью, и поэтому трудно принять правильное решение. Такой выбор обусловлен и более серьезными причинами. Во-первых, руководителей многих фондов местных сообществ бизнесмены хорошо знают, им уже доверяют, или они умеют быстро наладить доверительные отношения. Во-вторых, между руководителями компаний, несомненно, существует определенное соперничество. В-третьих, фонды местных сообществ доказали, что способны обеспечить отчетность и прозрачность расходования средств грантополучателями, о чем мы поговорим ниже. Бизнес понимает и ценит тот факт, что у фондов есть опыт в этом вопросе. В-четвертых, у фондов местных сообществ обычно тесные отношения с местными властями. Для некоторых компаний, хотя, конечно, и не для всех, сотрудничество с фондом местного сообщества является способом набрать лишние очки в глазах власти. И, наконец, лидеры бизнеса считают, что они должны участвовать в решении проблем, существующих в мире вокруг них, и обоснованно полагают, что могут использовать для этого ресурсы фонда местного сообщества – фактически, видят в фонде партнера.

В свою очередь фонды местных сообществ понимают, что бизнес является их ключевым союзником. Они старательно поддерживают с ним отношения, главным образом, на личном уровне. Фонды считают, что у них партнерские отношения с бизнесом, и ставят перед собой цель привлечь новых доноров из числа компаний. Для этого они иногда просят руководителей компаний повлиять на коллег. Хотя такие личные связи очень важны, есть данные, что сотрудники компаний возражают против благотворительной деятельности

руководства. Некоторые отмечают, что пожертвования бизнеса носят скорее частный, индивидуальный характер: решение о размерах пожертвований и их целевом предназначении принимает глава (собственник) компании или как минимум менеджер высшего звена, и руководствуется он при этом личными мотивами, то есть, по сути, это его личные пожертвования.

В связи с такой высокой степенью зависимости от пожертвований бизнеса, которая соответствует существующим условиям, встает ряд вопросов. Например, развитие культуры благотворительности. Представители многих компаний рассказывали, что в течение нескольких лет самостоятельно занимались благотворительностью, но что им больше нравится, когда их пожертвования распределяются через фонд. Но стали ли они жертвовать больше денег, чем в прошлом? Или размер пожертвований остался прежним, а изменился только способ их выделения? Ответ лежит, скорее всего, где-то посередине, но фондам местных сообществ нужно помнить, что их задача – привлекать и новые пожертвования (то есть больше денег), и новых доноров.

Необходимо отметить и пожертвования частных лиц. Хотя существующее налоговое законодательство не предусматривает никаких льгот для благотворителей, частные лица все же делают пожертвования. Самыми богатыми людьми в местных сообществах являются руководители бизнеса. Однако мало кто из них говорил о том, что жертвует как частное лицо. Они считают – возможно, справедливо – что способствуют повышению благосостояния общества, хотя бы частично, тем, что дают людям работу, что на практике подразумевает увеличение инвестиций в собственные предприятия. Тем не менее, чтобы культура благотворительности развивалась, лидерам бизнеса придется сделать шаг вперед и начать жертвовать, причем открыто, публично, – у них для этого наилучшие возможности.

Некоторые из тех, с кем мы встречались, считают, что рост фондов будет ограничен, пока не изменится культура и отношение к благотворительности и добровольчеству в обществе. Руководители бизнеса могут оказать на это процесс заметное влияние, если начнут делать пожертвования лично, не уменьшая при этом размеры корпоративной благотворительности.

Развитию частных пожертвований (и, некоторым образом, увеличению размера пожертвований бизнеса) мешает отсутствие соответствующих налоговых льгот. Этот вопрос поднимался несколько раз в ходе нашего исследования, и его пытаются решать на всех уровнях власти, хотя дело движется довольно медленно. Однако нигде в мире нет данных, которые бы подтверждали, что щедрость доноров зависит только от налоговых льгот. Налоговые ль-

готы помогают стимулировать крупные пожертвования, но в целом не влияют на мелкие пожертвования большинства людей. Хотя в России у людей пока нет финансовой возможности делать значительные пожертвования, фондам местных сообществ имеет смысл уделять внимание не только работе с бизнесом, но и начать искать пути стимулирования частных пожертвований граждан, то есть развивать культуру благотворительности. В разных странах есть множество примеров, когда небольшие пожертвования большого числа граждан играют значительную роль. Российским фондам местных сообществ стоит использовать этот опыт.

Российские фонды местных сообществ получают не только денежные пожертвования. Нам неоднократно рассказывали о щедрых пожертвованиях «натурой». Иногда это помещение для офиса, иногда – бесплатное размещение ролика на телевидении и реклама, или даже покрытие расходов на зарплату. В роли донора в таких случаях часто выступали местные власти. Не стоит недооценивать финансовые и психологические аспекты таких пожертвований. Они служат стимулом и доказывают факт признания значення работы фондов местных сообществ, а также являются реальной поддержкой. Нельзя сбрасывать подобные пожертвования со счетов, но нужно смотреть в будущее и думать о том, что случится, когда таких пожертвований больше не будет.

В определенном смысле, фонды местных сообществ задумываются о долгосрочной перспективе. Многие работают над созданием постоянного капитала. Но дело движется медленно – по ряду причин. Дело в том, что сама идея такого капитала не очень широко известна в России. Порой она воспринимается с цинизмом и сомнением. С другой стороны, сегодняшние проблемы стоят настолько остро, что многие не могут позволить себе откладывать деньги на будущее. И, если российские компании похожи на своих зарубежных коллег, можно предположить, что они хотят уже сегодняшнего признания эффективности своей работы по улучшению жизни местных сообществ и на благо своих сотрудников и инвесторов. Наконец, существующая нормативная и налоговая ситуация не способствует созданию неприкосновенных капиталов. Как нам сказали, существующие законы заставляют фонды раздавать деньги, а не накапливать их.

Тем не менее, неприкосновенные капиталы фондов начинают расти. По данным Партнерства на 31 декабря 2004 года, размер неприкосновенных капиталов фондов составлял 33 380 000 рублей (чуть более 1,1 миллиона долларов). И эта сумма растет. Однако нужно отметить, что неприкосновенные капиталы есть только у четырех фондов местных сообществ, а все остальные еще даже не начали их формирование. Средства на неприкосновенные ка-

питалы пожертвовали несколько компаний и частных лиц, часть средств поступила из внешних источников. Помимо известных форм капитализации стоит отметить еще два примера. Один из фондов получил средства на покупку здания и рассматривает эту недвижимость как свой постоянный капитал. Можно поспорить, что такое вложение денег сокращает количество средств на гранты. Но в данном случае идея в том, что это помещение смогут в разных целях использовать НКО, и это будет для них поддержкой и поможет им стать более устойчивыми. Другой нетипичный и пока не совсем понятный путь создания неприкосновенного капитала – получение акций коммерческих компаний, дивиденды с которых будут раздаваться в виде грантов.

Как и везде в мире, для сбора пожертвований организуют специальные мероприятия, которые часто считаются программами фонда. Нам рассказывали о благотворительных балах и других местных мероприятиях. Все они повышают уровень информированности местного сообщества о работе фонда, особенно среди существующих и потенциальных доноров. Собранные средства часто помогают покрывать текущие расходы фонда, но столь же часто используются на специальные цели. Сотрудники фонда тратят много времени на организацию таких мероприятий. Значительную часть ответственности берут на себя добровольцы, понимая, что такие мероприятия отнимают много сил и времени, часто отрывают сотрудников от текущей работы, и не всегда эти затраты окупаются. Для российских фондов местных сообществ такие мероприятия могут стать важным инструментом повышения их популярности и привлечения средств.

В большинстве случаев развитием фондов занимаются штатные сотрудники. Мы отмечали выше важную роль личных связей, особенно связей исполнительного директора, в работе с донорами. Действительно, по нашим наблюдениям, если исполнительного директора фонда хорошо знают и у него много связей, объем привлекаемых средств обычно растет более стабильно. У очень небольшого числа фондов есть постоянный штат специалистов. В ряде фондов активно работают члены руководящих органов: Правления, Совета учредителей, Попечительского Совета.

Хотя в деле привлечения средств достигнут впечатляющий успех, проблемы остаются. Ряд из них мы уже упомянули выше. Есть еще одна общая проблема: как объяснить донору, почему он должен делать пожертвования через фонд, а не напрямую какой-нибудь организации. На этот вопрос можно отвечать по-разному, но главный аргумент – это то, что фонд является эффективным грантодателем. Именно эту тему мы сейчас и рассмотрим.

Грантовая деятельность

У российских фондов хорошо налажен процесс распределения грантов. Основным источником грантовых средств служат именные фонды, о которых говорилось выше, и власти. В 2004 году члены Партнерства провели в общей сложности 43 грантовых конкурса и поддержали 513 проектов на общую сумму 11 265 064 рублей – примерно 376 тысяч долларов (таблица 4). В ряде случаев грантополучатели предоставили собственный вклад, поэтому общий объем финансирования по проектам составил 20 730 368 рублей или почти 700 тысяч долларов.

Фонды местных сообществ получили 1143 грантовых заявки и смогли профинансировать почти половину из них, хотя, возможно, не все поддержанные проекты получили финансирование в запрашиваемом объеме.

Фонды вступают в партнерские отношения с местными властями, например, совместно изучают потребности местных сообществ или хотя бы обмениваются соответствующей информацией. Но чаще всего фонды выступают партнерами местных властей по реализации грантовых программ. Довольно часто фонды занимаются распределением бюджетных средств среди организаций, которые могут претендовать на поддержку местных властей. В первую очередь, это спортивные, досуговые, молодежные и культурные организации. Фонды могут использовать для этого различные технологии, например, собирать и рассматривать грантовые заявки. По сути, таким образом фонды оказывают услугу власти, которая использует опыт фондов в проведении грантовых конкурсов (один из грантополучателей даже сказал нам, что если бы фонды занимались администрированием всех муниципальных грантовых конкурсов, эффективность последних заметно выросла бы). Администрирование грантовых программ власти повышает статус фонда и доверие к нему, а также показывает, что и власти, и фонд понимают важность партнерских отношений. В данном случае это означает, что партнеры работают ради общей цели, используя свои возможности и умения.

Партнерство с местными властями в проведении грантовых конкурсов при всей своей привлекательности не лишено проблем. Насколько гибким может быть фонд в выборе грантополучателей? Перечень потенциальных грантополучателей определяют власти, поэтому невозможно дать гранты не вошедшим в него организациям, у которых есть похожие программы, хотя они могут участвовать в других грантовых конкурсах, проводимых фондом. Другой вопрос, каким образом влияют на грантовый процесс отношения с властью, о которых уже шла речь в настоящем отчете. Кроме того, администрирова-

Таблица 4. Грантовые программы российских фондов местных сообществ

	Тольятти	Обнинск	Рубцовск	Тюмень	Н. Новгород
Проведено грантовых конкурсов	8	4	8	3	2
Распределено грантов на сумму	6 329 831	298 903	362 030	1 019 102	920 000
Собственный вклад грантополучателей	5 148 476	1 190 205	–	2 402 464	1 225 000
Общий бюджет подержанных проектов	11 478 307	1 489 108	–	3 421 566	2 145 000
Подано заявок	330	42	111	78	122
Поддержано проектов	182	33	46	29	23
Средний размер гранта	34 780	10 200	6 000	35 141	40 000
Проведено семинаров	14	8	3	10	5
Проведено семинаров для заявителей	7	4	3	6	3
Проведено семинаров для грантополучателей	7	4	0	4	2

ние грантовых конкурсов может требовать от фонда значительных затрат, и не ясно, насколько власти готовы оплачивать эти услуги. Главная проблема с использованием власти как основного источника финансирования грантовых программ состоит в том, что власть и ее приоритеты меняются. В ряде случаев нам говорили, что нет никаких гарантий, что такие партнерские отношения будут продолжаться. Тем не менее, работа с властью по реализации грантовых программ сохраняет свой потенциал.

В грантовом процессе часто принимают участие и компании-доноры. Именные фонды компаний обычно должны использоваться на определенные цели, выбранные исходя из нужд и приоритетов местных сообществ (в некоторых случаях фонды местных сообществ могут влиять на выбор цели). Степень участия компании-донора может быть разной: от значительной (рассмотрения заявок и выбора грантополучателей или участия в работе экспертного комитета фонда) – до минимальной (компания получает от фонда отчет). Бывает, что руководитель компании, которая является крупным доно-

Все суммы указаны в рублях, примерный курс \$1 = 28 руб.

Жигулевск	Пенза	Калининград	Октябрьск	Чайковский	Первоуральск	Саратов	Всего
1	3	1	2	3	6	1	42
50 000	234 700	85 200	110 452	392 846	622 0734	1 870 000	11 265 064
380 000	272 535	100 000	78 773	–	2 347 500	1 930 000	8 736 272
430 000	507 235	180 000	189 225	–	8 568 234	3 800 000	20 730 368
14	61	30	5	82	137	131	1143
6	18	4	6	36	95	30	508
7150	13038	20000	20000	–	65 481	62 333	279 343
6	8	4	3	0	8	5	74
3	6	3	2	0	4	4	45
3	2	1	1	0	4	1	29

ром (часто это может быть банк или крупное местное предприятие), входит в состав руководящих органов фонда и таким образом имеет возможность определять направление грантовой деятельности.

Грантополучатели в целом высоко оценивают постановку в фондах местных сообществ процесса выделения грантов. Мы не общались с организациями, которые подавали заявки, но ни разу не выиграли грант, но мы встречались с теми, кто иногда получал отказы. Они говорили, что были разочарованы в таких случаях, но тут же подчеркивали, что конкурс проводится честно, поэтому невозможно всегда выигрывать.

О том, что конкурсы проходят честно, нам говорили довольно часто. И доноры, и грантополучатели отмечали, что грантовый процесс является прозрачным и внушает доверие. Этот процесс обычно включает публичное объявление о начале грантового конкурса, помощь потенциальным грантополучателям в подготовке заявок, созыв экспертного совета, который рассматри-

вает заявки и выбирает кандидатуры на получение грантов, представляемые далее на Совет, и написание отчетов на разных этапах реализации. Некоторые фонды поддерживают постоянные контакты с грантополучателями и в течение всего срока действия гранта.

В большинстве случаев грантовой деятельностью занимаются сотрудники, хотя выделение грантов утверждает Правление, и Правлению же предоставляет отчет экспертная комиссия, члены которой работают на добровольных началах. Эксперты-добровольцы говорили, что получают огромное удовлетворение от своей работы, и подтвердили, что процедуры, используемые в большинстве фондов, удобны донорам и вызывают у них доверие.

Однако не ясно, насколько представители некоммерческого сектора в различных сообществах информированы о работе фонда и чувствуют в себе силы участвовать в грантовых конкурсах. Мы не хотим делать несправедливых обобщений, но мы часто сталкивались с ситуациями, когда гранты раз за разом получали одни и те же организации, и несколько грантополучателей сказали, что подали заявку, потому что знали кого-то в фонде, обычно исполнительного директора. То, что гранты раз за разом получают одни и те же организации, не обязательно плохо, но возникает вопрос, насколько широким является на деле охват деятельности фонда. В определенной степени это дело времени, но фондам, возможно, стоит подумать, каким образом можно привлечь организации, которые еще не участвовали в грантовых конкурсах фонда.

Фондам стоит задуматься и о том, насколько их гранты влияют на жизнь местных сообществ. Среди фондов местных сообществ есть как минимум два подхода к оценке такого влияния. Могут ли влиять на жизнь сообщества небольшие гранты? Поможет ли решение определенной проблемы улучшить жизнь местных сообществ? У большинства российских фондов местных сообществ, по понятным причинам, размеры выделяемых грантов небольшие. Если фонд дает небольшие гранты большому числу организаций, это повышает его статус, потому что у него много грантополучателей. Польза от маленького гранта может быть большой, особенно когда невозможно получить финансирование на эти цели в других источниках. Размер грантов приходится соотносить с размерами фонда: на текущем этапе имеющиеся денежные средства ограничены. С другой стороны, фонды местных сообществ, помня о том, что их задача – развивать местное сообщество, должны всегда задаваться вопросом, каким образом каждый конкретный грант помогает решать эту задачу. Народные костюмы, фонтаны и статуи, поддержка хороших коллективов – все это помогает людям почувствовать связь с историей, способствует личному развитию, укрепляет чувство патриотизма у местных жителей, но можно ли сравнивать это с такими проблемами, как права чело-

века и бедность? Ни один фонд не должен отказываться от важной работы по развитию чувства местного патриотизма, гордости за историю и настоящее своего сообщества, но каждый фонд должен задаваться вопросом, будет ли такое использование грантовых средств наиболее эффективным.

Фондам местных сообществ также стоит проанализировать, на какие цели выделяются гранты. На нас произвело большое впечатление, что фонды местных сообществ стремятся поддерживать широкий спектр видов деятельности. Хотя нас удивило, что в ряде случаев гранты выделяются на поддержку местной инфраструктуры, так как обычно такие проекты финансируются из местного бюджета. Несомненно, где-то больше денег в местном бюджете, где-то – меньше. Власти городов, где экономика дышит на ладан и высок уровень бедности, могут быть не в состоянии финансировать все необходимое. Возможно, в таких местах допустимо выделять гранты на дорожное строительство и уличное освещение, особенно если этого требует частный донор. Фонды местных сообществ говорят, что, если сделать улицы безопасными, люди смогут лучше общаться друг с другом, что важно для усиления потенциала сообщества. Это, конечно, так, вопрос только в том, кто это должен делать и каким образом лучше использовать средства фонда местного сообщества?

Вопрос о том, кто определяет приоритеты местных сообществ, тесно связан с вопросом о том, каким образом фонд местного сообщества использует свои грантовые ресурсы. Возможен вариант, когда фонд местного сообщества использует данные и результаты исследований и оценки, получаемые правительством, организациями местных сообществ или независимыми исследователями.

Кроме того, фонд местного сообщества может самостоятельно изучать проблемы и приоритеты. Отдельные сотрудники фондов местных сообществ, имеющие богатый опыт работы, считают, что фонды местных сообществ чуть ли не по определению «держат руку на пульсе» своих сообществ и хорошо знают все их проблемы, потребности и приоритеты. По их мнению, фонды обладают таким глубоким знанием жизни местных сообществ благодаря своим обширным связям, способности собирать информацию и проводить исследования. Такой подход показывает, зачем нужны фонды местных сообществ: совсем не просто оставаться в курсе и хорошо знать все, что происходит в сообществе.

Возможен третий вариант, когда фонд местного сообщества регулярно проводит формальную оценку потребностей всего сообщества (хотя некоторые фонды в этих целях проводят сканирование активов и потенциальных воз-

возможностей территорий, а не их потребностей). Кроме того, информацию о том, на что выделяются средства, можно получить у самих доноров. В этой связи возникает интересный вопрос: кто определяет проблемы и задачи местных сообществ, и если это делают богатые люди и деловые лидеры, направляя финансирование на определенные цели, то каким образом фонд местного сообщества может соблюсти интересы сообщества в целом, а не только доноров. Этот вопрос стоит не только перед российскими фондами местных сообществ, его обсуждают по всему миру.

Принципиально важно отметить два момента. Во-первых, все больше специалистов согласны с тем, что ни один из секторов: ни правительство, ни бизнес, ни некоммерческие или филантропические организации, – не способен самостоятельно, независимо от других, решить проблемы местных сообществ. Поэтому вопрос на самом деле не в том, кто что делает. Вопрос в том, каким образом мы все вместе определяем и решаем приоритетные проблемы местных сообществ. Какие навыки и ресурсы каждый из нас привносит для решения этой задачи? Ситуация в каждом сообществе своя – в зависимости от экономических и социальных условий. А помочь найти ответ на этот вопрос поможет общение, коммуникация между различными секторами.

Во-вторых, мудрый фонд местного сообщества будет параллельно сотрудничать с лидерами местных сообществ и донорами (о чем говорилось выше). Он будет самостоятельно расширять свои связи, знания и влияние и укреплять репутацию, чтобы разработать и использовать эффективный процесс определения того, каким образом гранты фонда – то есть средства, доверенные ему донорами – могут в наибольшей степени улучшить жизнь местных сообществ. Фонды несут ответственность перед местным сообществом и донорами, поэтому они обязаны принимать правильные решения, используя тщательный анализ и партнерские отношения.

Деятельность фондов местных сообществ часто не ограничивается грантами. В следующем разделе мы рассмотрим, какие услуги они оказывают местному сообществу.

Программы и услуги

Во всем мире фонды местных сообществ считают, что им есть что предложить местному сообществу помимо финансовых ресурсов. Они хорошо разбираются в местных проблемах, имеют необходимые навыки и обширные связи в местном сообществе, пользуются доверием. Довольно часто фонды местных сообществ используют эти ресурсы, чтобы оказывать услу-

ги нефинансового характера. В России дела обстоят так же. Почти все фонды проводят тренинги для грантополучателей и тех, кто хочет подать заявку, и оказывают им другую поддержку. В 2004 году членами Партнерства было проведено 45 семинаров. Некоторые работают с организациями, получившими грант, и в ходе реализации их проектов. Такая программная деятельность полностью соответствует задачам фондов местных сообществ и действительно может способствовать развитию фонда и достижению целей грантовой программы.

Некоторые фонды, иногда совместно с другими организациями, проводят семинары для НКО. В 2004 году членами Партнерства для НКО было проведено 74 семинара общего плана. Иногда фонды собирали представителей местных сообществ, чтобы обсудить какие-то общие для всех проблемы, хотя в России, на удивление, такое происходит намного реже, чем в Центральной и Восточной Европе. У одного из фондов есть официальная программа оказания услуг и проведения тренингов и консультаций для некоммерческого сектора. В ряде фондов отмечали, что проведенный ими анализ потребностей местных сообществ оказался полезным для власти, и, как уже говорилось, многие фонды считают, что оказывают услуги бизнесу и власти, помогая им осознать значение благотворительности и грантовой деятельности. Один из фондов занимается запуском новой детской программы, которая должна со временем начать работать самостоятельно.

Хотя оказание услуг местному сообществу, главным образом НКО (не считая участников грантовых конкурсов и грантополучателей, а также доноров), напрямую может быть полезным дополнением к основной работе фонда, такая практика имеет потенциальные недостатки. Опыт небольших фондов местных сообществ в Канаде и других странах показывает, что подобная деятельность может отвлекать сотрудников от основной работы (привлечения средств и организации эффективного грантового процесса). Существует также опасность, что у местных сообществ не будет ясного понимания, чем же на самом деле занимается фонд. Кроме того, оказание сообществу некоторых услуг требует финансовых затрат. Наконец, фонды местных сообществ существуют для того, чтобы развивать способность других организаций и групп оказывать услуги местному сообществу. Их главная задача состоит в выдаче грантов другим организациям, чтобы те могли развить необходимые навыки и проводить работу, тренинги и оказывать поддержку в своей области. Мы, однако, хотим подчеркнуть значение объединяющей роли фондов местных сообществ, которые являются связующим звеном между грантополучателями, участниками грантовых конкурсов и донорами. Эта работа является частью основной деятельности фондов местных сообществ.

Как и в остальных случаях, в этой части работы фондов местных сообществ также существуют большой разброс мнений между фондами в вопросе о том, что допустимо и что нет. В определенных условиях вполне уместно заниматься оказанием услуг и программной деятельностью помимо грантовых конкурсов, привлечения средств и работы с грантополучателями. Но мы настоятельно советуем фондам местных сообществ, особенно начинающим, задуматься над тем, сколько работы они на себя берут и зачем.

Среди программ, проводимых российскими фондами местных сообществ, выделяется одна несколько другого порядка. Речь идет о молодежном банке. Программа построена по образцу аналогичных программ в Европе и Северной Америке. Суть ее в том, чтобы привлечь молодежь к участию в жизни местных сообществ, предлагая молодым людям участвовать в работе молодежного банка, стать добровольцами и грантодателями. Молодежный банк дает молодому поколению возможность поучаствовать в жизни местных сообществ, развить лидерские навыки и реально помочь людям. Фонд дает участникам молодежного банка небольшие суммы денег, и те должны провести исследование и определить, каким образом лучше использовать эти деньги. В настоящее время молодежные банки есть в трех российских фондах местных сообществ, еще несколько фондов думают о том, чтобы организовать их. Молодежные банки, существующие в разных странах, тесно связаны между собой. Те, кто занимается этим в России, используют, в основном, опыт Европы и США, с которым они познакомились благодаря ознакомительным поездкам и общению в интернете.

Деятельность фондов местных сообществ может принести им широкую известность в местном сообществе. Но, как и везде в мире, о российских фондах местных сообществ мало кто знает. Поэтому, как и везде в мире, российские фонды местных сообществ стараются распространять информацию о своей работе.

Повышение уровня информированности населения о работе фонда

Первый вопрос, который следует задать, «кто должен знать о фонде местного сообщества»? Одни считают, что доноры и соискатели грантов. Другие говорят, что раз фонд принадлежит всему сообществу, знать о нем должны все местные жители. Как бы фонды ни определяли свою целевую аудиторию, практически везде им трудно добиться известности, особенно если имеющиеся в распоряжении фонда ресурсы и его влияние невелики. Российские фонды местных сообществ находятся именно в таком положении, но нас поразило, насколько серьезно и продуманно они занимаются повышением

уровня информированности населения о своей работе. Например, этому способствует публичное объявление грантовых конкурсов в прессе, хотя это делается и не для того, чтобы приобрести дополнительную известность. Другой способ – проведение церемоний по случаю подведения итогов грантового конкурса, которые часто освещают местные СМИ и на которые приходят местные жители. Некоторые фонды размещают рекламные ролики на телевидении и статьи в газетах. И, конечно же, повысить статус и известность фонда помогают специальные мероприятия. В одном или двух фондах эту работу выполняют специальные сотрудники, но все фонды тратят на эти цели определенные ресурсы и силы. Сделать предстоит еще очень многое, но по мере того, как фонды будут развиваться и решать, как и до кого они хотят довести информацию о своей работе, их известность будет расти.

Устойчивость и стратегии российских фондов местных сообществ

Говорят, что фонды местных сообществ представляют собой предпринимательский и инновационный механизм, который обеспечивает долгосрочную устойчивость сообщества. Они заслужили такое определение, потому что обладают рядом классических черт социального предпринимательства: кто-то из членов местных сообществ, часто лидер из структур власти, бизнеса или НКО, видит проблему, принимает ее близко к сердцу и начинает профессионально заниматься ее решением. Разрабатывает план действий, мобилизует финансовые и человеческие ресурсы. И постепенно идея начинает оформляться и распространяться.

Подобное определение во многом применимо ко всем фондам местных сообществ, но нам кажется, что оно особенно уместно в таких странах, как Россия, где идея фондов местных сообществ только начинает распространяться. В Северной Америке, например, ситуация несколько иная: фонды накопили огромные финансовые ресурсы, которые в определенной мере мешают им действовать быстро и гибко и идти на риск, то есть быть предприимчивыми.

Почти все российские фонды местных сообществ были созданы, потому что в этом был лично заинтересован лидер местного сообщества, известный другим его лидерам, – человек, имеющий прочные исторические связи с этим сообществом. Эти лидеры сумели привлечь ресурсы и других людей, привнесли в свое сообщество новые подходы и идеи. Причем им удалось не только привить свои идеи местному сообществу, но и распространить их и вдохновить на такую же деятельность людей в других местах. САФ Россия и Партнерство российских фондов местных сообществ послужили центрами для

сбора и распространения опыта, идей и информации. Они сумели инициировать и поддержать подобное предпринимательство.

Хотя деятельность российских фондов местных сообществ и можно назвать предпринимательством, им, пожалуй, не достаёт одной характерной черты предпринимательской деятельности. Пока ещё не ясно, насколько сложно будет фондам обеспечить свою устойчивость, а солидные предприниматели всегда очень серьёзно относятся к вопросу устойчивости, с самого начала работы.

Мы понимаем, что устойчивость зависит от ряда факторов, а не только от бесперебойного финансирования. Но с него стоит начать. Российские фонды местных сообществ, как и везде в мире, обычно оставляют себе часть поступающих средств. Размер этой части может быть разным. Эти средства идут на покрытие собственных расходов фонда, и со временем таким образом можно будет покрывать значительную часть административных расходов. Мы также уже отмечали, что большинство фондов получает поддержку «натурой», часто довольно значительную. Некоторые проводят специальные мероприятия, чтобы собрать деньги на административные расходы. У ряда фондов есть «ангелы-хранители» (например, в лице САФ Россия), которые понимают, что для начала работы и покрытия административных расходов нужны деньги, и помогают фондам приобрести известность, чтобы они могли привлекать больше пожертвований и укрепить свое положение в местном сообществе.

Все это важно, но может оказаться недолговечным. Поддержка «натурой» редко продолжается долго. Стартовый грант можно получить лишь на начало работы. Специальные мероприятия редко позволяют привлечь значительные средства, а их проведение требует значительных усилий. Процент с пожертвований, который фонд оставляет себе, редко позволяет покрыть административные расходы, хотя фонды верят, что со временем это станет возможным.

Вопрос финансовой устойчивости стоит перед фондами местных сообществ во всем мире, поэтому людям, занятым в этой сфере, нужно стратегически подойти к его решению. Пока мы бы хотели предостеречь российские фонды местных сообществ от слишком быстрого расширения сферы своей деятельности. Программы, которые не имеют отношения к основной задаче фонда, могут быстро истощить его ресурсы. Не стоит оказывать донорам больше услуг, чем фонд может себе позволить. На наш взгляд, фонды могут предложить свой опыт и навыки другим грантодателям, например, местным властям, и заключить с ними договора на оказание услуг по проведению грантовой деятельности эффективно и рационально. Мы советуем фондам ясно информировать

ровать доноров о затратах, которые фонд несет, распределяя деньги донора, и без стеснения говорить об административных расходах фонда.

Устойчивость зависит не только от денег. Внимание к другим аспектам устойчивости может помочь решить и финансовые проблемы. Полезно даже просто задумываться о долгосрочной устойчивости, потому что это заставляет фонд планировать свое будущее соответствующим образом. Долгосрочное планирование, в ходе которого значительное внимание уделяется выбору стратегии, является необходимым условием долгосрочного успеха любого фонда. Мы обратили внимание на то, что фонды местных сообществ редко занимаются долгосрочным планированием, пусть и по уважительным причинам. Мы настоятельно советуем в ближайшее время сделать долгосрочное планирование приоритетом работы руководящих органов и сотрудников фондов.

В процессе тщательного долгосрочного планирования, несомненно, возникнут не только финансовые, но и другие серьезные вопросы. Например, вопрос руководства. В ряде фондов, которые мы посетили, определены сроки работы членов руководящих органов, но при этом не ясно, насколько строго они соблюдаются, а также насколько налажены формальные механизмы привлечения новых членов и обеспечивают ли они представительность органов. Возможно, что методы формирования состава руководящих органов фондов будут ограничивать выбор новых членов органов узким кругом знакомых, как это происходит во многих странах. В России это будут, в основном, представители бизнеса. Члены руководящих органов фонда являются его лицом, это общественные лидеры. Для обеспечения устойчивости очень важно, чтобы в состав руководящих органов фонда входили сильные и уважаемые люди, которые пользуются общественной поддержкой, умеют ясно и убедительно рассказать о фонде местного сообщества. Также важно, чтобы состав органов отражал состав местных сообществ. Члены руководящих органов могут показать пример всему остальному сообществу, способствовать привлечению новых пожертвований и упрочить положение фонда как важного и ценного ресурса для местных сообществ.

Лидерами должны быть не только члены руководящих органов, но и сотрудники фондов. Сотрудники ряда российских фондов местных сообществ являются очень сильными лидерами. Довольно часто доноры, грантополучатели и члены руководящих органов фондов отмечали, что сотрудники, и особенно исполнительный директор, являются главным достоянием фонда. Это очень важно для успеха фонда. Нужно обеспечить преемственность такого лидерства, потому что со временем сотрудники неизбежно будут меняться.

Мы настоятельно рекомендуем фондам местных сообществ обсуждать вопросы преемственности среди сотрудников в процессе долгосрочного стратегического планирования.

Партнерство российских фондов местных сообществ может сыграть важную роль в обеспечении устойчивости.

Партнерство было создано в 2003 году благодаря инициативе «Фонда Тольятти» и гранту Фонда Форда. У нас есть достаточно данных, чтобы утверждать, что без этих двух факторов Партнерство не было бы создано и не существовало бы в своем нынешнем виде. В 2003 году большинство руководителей российских фондов местных сообществ не были готовы тратить время и силы на какую-либо деятельность вне своей территории. Многие подвергали сомнению идею партнерства и считали, что не смогут использовать ограниченные ресурсы своих фондов для поддержки Партнерства. Один из опрошенных сказал нам: «Мои доноры никогда не поддержат меня, если я буду использовать ресурсы за пределами города».

Сегодня ситуация изменилась. Партнерство превратилось в площадку для встреч, обмена информацией и идеями, цифрами и фактами и приобретения новых навыков. Регулярные встречи служат для людей, связанных с фондами местных сообществ, источником мотивации и стимулом сохранять преданность своему делу, дают возможность услышать выступления лидеров и специалистов из разных областей, которые часто не доступны отдельным фондам местных сообществ. У такой сети есть и другие потенциальные возможности. Она может донести информацию о фондах местных сообществ до гораздо более широкой аудитории, чем это под силу отдельному фонду. Сеть может создать ресурсы для совместных действий фондов местных сообществ: например, сайт в интернете или даже привлечь денежные средства, – и способствовать применению успешных методов работы во всех областях деятельности фондов.

Роль Партнерства можно определить как укрепление отдельных фондов, а также увеличение потенциала и известности движения фондов местных сообществ в целом. Но эту роль необходимо обсудить и проанализировать и выработать четкую стратегию развития Партнерства, которая бы отражала потребности и интересы всех его членов. Многие руководители российских фондов местных сообществ говорили о том, что нужно разработать долгосрочную стратегию Партнерства и ясно сформулировать его миссию.

Мы надеемся, что в ходе стратегического планирования Партнерство анализирует и часть своих процедур. Чтобы сохранить свой потенциал, Партнерству необходима непрерывность лидерства, причем лидерство дол-

жно исходить от разных фондов и обеспечивать баланс между вновь созданными и уже работающими какое-то время фондами. Мы также надеемся, что в процессе планирования и размышления будет обращено внимание на следующие вопросы: готовность признать, что даже в России один фонд местного сообщества может быть не похож на другой; оказание поддержки и предоставление ресурсов членам, находящимся на разных этапах развития, включая стартовый; снятие ограничений на прием новых членов.

Мы рекомендуем Партнерству серьезно подумать, не пора ли официально зарегистрировать Партнерство. Неформальная самоуправляемая сеть может достаточно эффективно удовлетворять потребности своих членов, и на ее поддержание нужно меньше ресурсов, чем в случае официальной регистрации. Степень готовности членов Партнерства платить членские взносы или хотя бы частично покрывать расходы на поддержание сети является важным показателем того, насколько Партнерство готово к официальной регистрации, и должна учитываться при принятии решения.

Сотрудничество с CAF Россия заслуживает восхищения и продолжения. Но мы также настоятельно советуем налаживать связи между Партнерством и аналогичными организациями за пределами России, в том числе активно участвовать в WINGS-CF. Языковой барьер препятствует участию российских фондов в глобальном обмене опытом. Но во многих фондах местных сообществ есть люди, владеющие английским языком, особенно молодые. Именно они будут определять будущее фондов местных сообществ. Участие в глобальном обмене опытом будет полезно и им лично, и для будущего их фондов, и для всего движения фондов местных сообществ в России.

Партнерство фондов местных сообществ может в значительной мере способствовать достижению устойчивой популярности идеи таких фондов в России, и мы настоятельно рекомендуем поддерживать его и развивать.

Рекомендации

Фонды местных сообществ, по отдельности и все вместе, строят планы на будущее, в котором их ждет множество новых возможностей и трудностей. Поэтому мы хотим предложить им несколько рекомендаций, которые, мы уверены, будут им полезны. Мы понимаем, что каждый фонд находится не только на собственной, отличной от других стадии развития, но и действует в собственных уникальных условиях. Поэтому мы бы хотели, чтобы каждый фонд рассмотрел наши рекомендации применительно к своим условиям и использовал их с учетом уникальной истории развития и характера местных сообществ.

Мы советуем учитывать, что каждый фонд местного сообщества является частью более широкого растущего движения, что может способствовать повышению статуса и популярности концепции фондов местных сообществ в целом и каждого фонда в отдельности. Это значит, что у всех фондов местных сообществ будет ряд общих черт, что показывает и пытается укрепить Партнерство. Мы надеемся, что роль Партнерства как механизма взаимной поддержки фондов будет расти, и наши рекомендации ориентированы и на Партнерство, и на отдельные фонды.

- 1) Фондам местных сообществ следует продолжать прилагать усилия к развитию культуры благотворительности: привлекать новых доноров, в том числе бизнес и особенно частных лиц, и повышать размеры пожертвований от имеющихся доноров.
- 2) Фондам местных сообществ следует привлекать организации, которые ранее не получали у них грантов, чтобы расширить и углубить влияние своей грантовой деятельности и стать более ценным ресурсом для решения проблем сообщества.
- 3) Лидерам фондов местных сообществ, включая членов правлений и исполнительных директоров, следует разработать долгосрочные планы, которые обеспечат продолжение успешной деятельности фонда и непрерывность лидерства на всех уровнях;
- 4) Следует поддерживать и укреплять Партнерство фондов местных сообществ, чтобы оно стало более доступным и открытым ресурсом для возникающих и существующих фондов, и более активно участвовало в работе глобальных сетей, в том числе WINGS.
- 5) Фондам местных сообществ, возможно в рамках Партнерства, следует продолжать прилагать усилия по сбору и сохранению статистической информации и данных, которые показывают развитие фондов местных сообществ донорам, СМИ, властям и другим источникам финансирования, а также всем прочим.

Литература

- Baranova Irina, Zdravomyslova Olga, Kigai Natalia, and Kiseleva Ksenia. 2001. «Attitude Towards Charity in Russia». Moscow: CAF Russia.
- CAF Russia. 2003. «Program for Developing Corporate and Private Philanthropy in Russia». Retrieved November 15, 2005 from <http://www.cafrossia.ru/kf/research1.shtml>.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (ed) 2005. *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Evans, A. B., Jr. 2002. «Recent Assessments of Social Organizations in Russia». Retrieved September 20, 2005 from http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3996/is_200207/ai_n9119395/pg_5.
- Gambrell, J. 2004. «Philanthropy in Russia: New Money Under Pressure» in *Carnegie Reporter*, 3(1), 1-5.
- Krestnikova, I., and Levshina, Y. 2002. «Corporate Philanthropy: Myths and Reality». Results of sociological research. Moscow: CAF Russia.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2005). *The Sage Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- Evans, A. B., Jr. (2002). Recent assessments of social organizations in Russia. Retrieved September 20, 2005, from http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3996/is_200207/ai_n9119395/pg_5
- Gambrell, J. (2004). Philanthropy in Russia: New money under pressure. *Carnegie Reporter*, 3(1), 1-5.
- Hinterhuber, E. M., & Rindt, S. (2004). *Community Foundations in Russia: Philanthropy between Tradition and Rebirth*. Berlin, Germany: Maecenata Institut.
- Kunicka, J. (2005). *Cooperation between the community foundations and the public sector in Europe*. Bussels: Community Philanthropy initiative, European Foundation Centre.
- Partnership of Russian Community Foundations. (2003). *Partnership Agreement of Russian Community Foundations*. Retrieved November 21, 2005, from <http://www.fondtol.org/index.php?a=show&idlink=66>
- Partnership of Russian Community Foundations. (2005). *2004 Annual Report*. Tiumen.
- Patton, M. Q. (2001). *Qualitative research and evaluation methods* (3 rd. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sacks, E. W. (2005). *Community Foundation Global Status Report (WINGS-CF)*. Retrieved November 21, 2005, from http://www.wingsweb.org/information/publications_community.cfm
- SCCIS. (1999, August). *Charitable activities in Siberia. Research findings. Effect of Presence*.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Информация об исследователях

Моника Паттен является президентом Ассоциации Фондов Местных Сообществ Канады с 1993 года. За это время число фондов местных сообществ в Канаде выросло с 33 до 150 с лишним, а сами фонды стали признанными лидерами местных сообществ и приобрели национальную известность. На протяжении нескольких лет Моника была одним из лидеров в развитии некоммерческого сектора Канады, в частности, в сфере развития отношений некоммерческих организаций с государственными структурами. Заслуги Моника были признаны и официально отмечены на национальном уровне. Моника активно поддерживает развитие фондов местных сообществ в мире, выступая на международных конференциях, проводя семинары, работая с государственными органами разных уровней и посещая вновь создаваемые фонды местных сообществ. В дополнение к ее работе в нескольких правлениях некоммерческих организаций в Канаде Моника активно вовлечена в деятельность международных сетей. В частности, она является председателем WINGS (Всемирные инициативы по поддержке грантовой деятельности), членом TCFN (Трансатлантическая Сеть Фондов Местных Сообществ), членом Международного Комитета Совета Фондов, а также членом Совета Директоров CIVICUS.

Алексей Кузьмин – президент Компании «Процесс Консалтинг» (Москва) и преподаватель Московской высшей школы социальных и экономических наук. Работает консультантом по управлению и организационному развитию с 1987 года. С середины 90-х годов специализируется на оценке программ и проектов. Провел более 10 оценок проектов и программ в России, СНГ и Восточной Европе. Имеет высшее техническое и психологическое образование, а также ученую степень доктора философии (PhD) в области организационного развития. Алексей является председателем попечительского совета Международной Сети «Оценка программ» и председателем Международного комитета Американской Ассоциации по оценке.

Владимир Балакирев – директор по развитию «Компании «Процесс Консалтинг» (Москва). Работает консультантом по организационному развитию с 1991 года. Опытный тренер и фасилитатор. Имеет высшее педагогическое и психологическое образование. Специалист по вопросам внутрикорпоративной этики. Руководил проектами по разработке и внедрению корпоративных этических кодексов в крупнейших российских компаниях. В последнее время специализируется в области оценки программ. Руководил оценкой нескольких десятков программ и проектов. Член Попечительского Совета Международной Сети «Оценка Программ».

Фонд Чарльза Стюарта Мотта – частный благотворительный грантодающий фонд, штаб-квартира которого находится в городе Флинте (штат Мичиган, США). Чарльз Стюарт Мотт, пионер автомобилестроения в корпорации «Дженерал Моторс», основал его в 1926 году. Мотт серьезно интересовался жизнью своего родного города Флинта и возможностью помощи другим людям. Свой фонд он создал, чтобы благотворительная деятельность продолжалась и после его смерти. Краеугольной идеей Фонда является вера Чарльза Стюарта Мотта в партнерство между людьми. Сохраняя верность этому принципу, со временем Фонд уточнил и расширил сферы своей грантовой деятельности с учетом меняющихся условий, как в США, так и за рубежом.

Фонд работает независимо от правительства или каких-либо частных компаний, а также не получает никакой поддержки со стороны. Миссия Фонда – поддерживать усилия, направленные на создание справедливого, равноправного и устойчивого общества – реализуется в рамках четырех программ: «Гражданское общество», «Флинт и его округа», «Окружающая среда», «Пути выхода из бедности», а также в ряде более конкретных подпрограмм. Все они направлены на поддержку людей, семей или институтов на местном уровне и выше. Фонд надеется, что общие усилия в рамках любой из его программ способны привести к системным изменениям в обществе.

За более чем 70 лет своей деятельности Фонд приобрел значительный опыт работы с местными сообществами и организациями. Именно на него Фонд опирался, когда в 1989 году начал заниматься грантовой деятельностью в странах Центральной и Восточной Европы и России. С тех пор на поддержку развития гражданского общества в России Фонд выделил грантов на общую сумму более 25 миллионов долларов.

Грантовая деятельность Фонда в России проводится в рамках его программы «Гражданское общество», миссия которой – поддерживать усилия, направленные на строительство институтов гражданского общества, укрепление местных сообществ, обеспечение равного доступа к ресурсам и уважение прав и разнообразия.

Помимо штаб-квартиры во Флинте, у Фонда есть офисы в Детройте, Йоханнесбурге (Южная Африка) и Лондоне, а также сотрудники в Корке (Ирландия). Дополнительную информацию можно получить на сайте www.mott.org.

Фонд Форда – независимая неприбыльная неправительственная организация, стремящаяся к укреплению демократических ценностей, искоренению бедности и несправедливости, развитию международного сотрудничества и распространению достижений человечества. Фонд предоставляет поддержку инициативным людям и организациям в разных странах.

Основанный в 1936 году в США, Фонд, вплоть до 1950 года, работал только в штате Мичиган, после чего он начал расширять свою деятельность и превратился в одну из крупнейших международных благотворительных организаций. Первоначальные средства в виде акций компании Форд Мотор Кампани были получены в дар от Генри и Эдселя Форда. Однако в настоящее время Фонд Форда не связан ни с компанией

Форд Мотор, ни с семьей Фордов. Он осуществляет свою деятельность под руководством международного Совета попечителей. В офисе Фонда Форда в Нью-Йорке и 12 представительствах в Африке, Азии, Латинской Америке и России работают граждане разных стран, которые определяют приоритетные направления для финансирования, рассматривают поступающие проекты и готовят рекомендации на гранты.

Со времени основания Фонд Форда распределил более 10 миллиардов долларов в виде грантов и продолжает выделять более 500 миллионов долларов ежегодно на новые гранты. В своей работе Фонд старается поддерживать местные инициативы людей; развивать сотрудничество между некоммерческим, государственным и коммерческим секторами; привлекать к участию в этой деятельности самых разных людей, вне зависимости от пола, расовой и этнической принадлежности, общественного положения и профессии.

С 1950 года Фонд Форда начал поддерживать проекты, ориентированные на Советский Союз и страны Восточной Европы. В 1950–1988 годах около 60 миллионов долларов было выделено на анализ ключевых проблем взаимоотношений Востока и Запада, поддержку культуры, свободы слова и соблюдения прав человека. В 1989 году Совет попечителей Фонда принял решение о прямой поддержке прогрессивных организаций в Советском Союзе, Польше, Венгрии (и позже – в Чехословакии), чтобы ускорить процесс демократизации и экономического реформирования этих государств. На эти цели в 1989–1994 годах было направлено около 30 миллионов долларов.

В январе 1996 года в Москве было открыто представительство Фонда, которое за девять первых лет своей работы предоставило российским организациям гранты на сумму свыше 70 миллионов долларов (со списком грантополучателей можно ознакомиться на веб-сайте Фонда Форда). Московское представительство поддерживает только проекты, осуществляемые в Российской Федерации.

Форум Доноров – коалиция частных и общественных российских и иностранных грантодающих организаций, активно стремящихся к совместному воплощению миссии Форума.

Миссия Форума Доноров – способствовать большей эффективности грантодающей деятельности, направленной на формирование демократического, гражданского общества в России.

Форум объединяет российские и международные грантодающие организации, включая корпорации, которые осуществляют значительные благотворительные программы или программы технической помощи.