

# МЕСТНАЯ ФИЛАНТРОПИЯ НАЦИОНАЛЬНОГО ЗНАЧЕНИЯ

*Фонды местных сообществ в России*



Доклад подготовлен Ларисой Аврориной по материалам исследований, проведенных в 2013 году САФ Россия и компанией «Процесс Консалтинг».

**«Местная филантропия национального значения. Фонды местных сообществ в России».**  
**Москва: САФ Россия, 2014. 54 с.**

Настоящий доклад посвящен результатам исследования одного из успешно развивающихся сегментов российской благотворительности – фондов местных сообществ. Исследование проводилось в рамках Программы развития фондов местных сообществ (далее ФМС) фонда САФ Россия и осуществлено при финансовой поддержке Фонда Чарльза Стюарта Мотта.

Основной задачей исследования было проанализировать состояние и деятельность действующих ФМС, исследовать фонды как особый тип благотворительной организации и их роль в местных сообществах, представить обобщенный портрет российских ФМС как явления местной филантропии.

Редактор: Лидия Тихонович  
Корректор: Ольга Свитова  
Дизайн и верстка: Ирина Мячина

Издание подготовлено при финансовой поддержке российского филиала некоммерческой компании «Эволюшн энд Филантропи»

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b>	4
<b>Современное состояние российских ФМС</b>	
Типология ФМС	6
География, масштаб деятельности	8
Причины возникновения ФМС	11
Роль и функции ФМС в местных сообществах	12
Деятельность ФМС	13
Факторы устойчивости	25
Новое в развитии ФМС	31
<b>Становление сообщества ФМС</b>	
Причины и условия возникновения альянсов	34
Задачи, решаемые альянсами	35
Возможности и перспективы	36
Примеры взаимодействия ФМС	37
Сеть ФМС в России	41
<b>Федеральный масштаб местной филантропии</b>	
Экспертный потенциал ФМС, востребованный федеральной властью	43
ФМС и корпорации: точки соприкосновения	44
ФМС в масштабе всего третьего сектора: особенности и возможности	45
<b>Заключение</b>	
Выводы	47
Существующие риски	49
Прогноз дальнейшего развития ФМС	51
<b>Приложение</b>	52

## Введение

В России в последние годы активно развиваются различные формы институциональной благотворительности. Растет число частных и корпоративных фондов, в крупных компаниях определены приоритеты и направления благотворительной деятельности на перспективу. Государственная политика, пусть и не быстро, меняется в сторону улучшения правовой среды и налогового режима для благотворительности. Растет узнаваемость благотворительных фондов и программ.

**В настоящем докладе представлены результаты исследования одного из успешно развивающихся сегментов российской благотворительности – фондов местных сообществ (далее ФМС).** Исследование проводилось в рамках Программы развития фондов местных сообществ CAF Россия при финансовой поддержке Фонда Чарльза Стюарта Мотта.

Первый в мире фонд местного сообщества был основан в 1914 г. в Кливленде, штат Огайо (США). В 2014 году отмечается его **100-летний юбилей**. С тех пор фонды получили повсеместное распространение в Северной Америке. Это модель института местной филантропии, который аккумулирует ресурсы сообщества для решения его самых актуальных проблем.

Тридцать лет назад фонды местных сообществ появились в Европе, а в последние годы эта форма местной благотворительности является одним из самых успешных инструментов развития сообществ на Африканском континенте, в Азии и Латинской Америке. Россия занимает достойное место в этом глобальном движении, и мы надеемся, что это исследование внесет вклад в расширение наших представлений о развитии местной филантропии.

---

В настоящее время в РФ действуют 45 ФМС, еще 13 организаций в той или иной степени используют модель и подходы фондов местных сообществ.

ФМС в России развиваются второе десятилетие и уже стали достаточно заметным явлением. В настоящее время в РФ действуют 45 ФМС, еще 13 организаций в той или иной степени используют модель и подходы фондов местных сообществ. Во многих регионах это единственный инструмент развития и поддержки инициатив местных жителей, формирования гражданского общества и некоммерческого сектора: практически все действующие фонды поддерживают своими ресурсами инициативные группы. Фонды стали социальным мостом в местных сообществах, объединяющим и соединяющим различные социальные группы и интересы. ФМС наиболее приближены к нуждам и потребностям сообщества. Но они не ограничиваются только пониманием нужд. Оценивая и развивая финансовые и другие ресурсы сообщества, фонды демонстрируют новые возможности активизации граждан. Они также способны к мобилизации всевозможных ресурсов, недооцененных и не учтенных сообществом.

Российские ФМС доказали, что благотворительность может развиваться не только там, где много финансовых и социальных ресурсов, сформированных связей между различными группами сообщества. **За последние 5 лет фонды появились и в «глубинке», на сельских и неиндустриальных территориях, удаленных от областных центров.** Модель ФМС, пришедшая в Россию как западный образец местной филантропии, с четко обозначенными принципами и критериями, за прошедшее десятилетие успешно прошла адаптацию и получила дополнительное развитие. И стала «своей», органичной. Сегодня те, кто планирует создать фонд, не обращаются к американским примерам, а используют опыт и практики успешных российских ФМС. Наше исследование показало, что ФМС – больше чем просто благотворительность. Это центры знаний и развития сообщества, аккумуляции и создания его ресурсов. Фонды инициируют и поддерживают появление новых площадок общественного развития: проводят

социально-экономические форумы и публикуют аналитические доклады о проблемах и возможностях территорий, развивают донорское сообщество, вовлекают граждан в активные действия по улучшению качества жизни и окружающей среды. Они создают новые традиции и формируют новый тип отношений, основанный на взаимодействии и сотрудничестве.

**Мы полагаем также, что ФМС стали серьезным ресурсом не только для местных сообществ, но и для сектора в целом.** Они вышли за рамки локального явления и способны стать полноценными партнерами и экспертами в вопросах благотворительности и развития территорий не только для региональной власти и местного бизнеса, но и для федеральной власти и крупных корпораций.

---

Что такое **ФМС сегодня**, каковы различия в их типах, как и чем определяется их деятельность, как они видят себя и какую роль играют в развитии местной филантропии, в каком направлении развиваются – это предмет настоящего исследования.

Исследование ФМС как особого типа благотворительных организаций описывает их роли и функции и представляет обобщенный портрет российских ФМС. Нас интересовали не только конкретные фонды, но и сложившаяся система отношений между ними, а также место института ФМС в общественном российском ландшафте. Нужно отметить, что это не первая попытка исследовать ФМС. В период с 2006 по 2011 гг. было проведено несколько исследований роли ФМС и уровня их институционального развития. Первое осуществлено в 2006 г. по заказу Форума доноров компанией «Процесс Консалтинг» совместно с известным канадским специалистом по развитию ФМС Моникой Паттен. В 2008 г. CAF Россия провел два исследования: выборочное в нескольких регионах Сибири и Урала и более масштабное в рамках проекта Глобального фонда.

Настоящее исследование отличается от предыдущих прежде всего масштабом: впервые рассмотрены все существующие фонды в динамике развития. Что такое ФМС сегодня, каковы различия в их типах, как и чем определяется их деятельность, как они видят себя и какую роль играют в развитии местной филантропии, в каком направлении развиваются – это вопросы, на которые отвечает предлагаемая вашему вниманию работа.

Исследование проводилось совместно CAF Россия и компанией «Процесс Консалтинг».

**Исследуемый период – 10 лет, с 2003 по 2012 гг.** Это годы существования Программы малых грантов поддержки развития ФМС в России, финансирование которой осуществляется Фондом Ч.С. Мотта. В процессе исследования была собрана информация обо всех фондах и организациях (их было более 60), получавших как грантовую, так и консультационную поддержку в рамках Программы. В качестве основных инструментов были использованы полуструктурированные глубинные интервью с руководителями и членами советов ФМС, экспертами (исследователи и консультанты, которые работают с российскими ФМС), лидерами третьего сектора, специалистами из грантодающих организаций, которые поддерживают ФМС в России (включая CAF Россия), представителями нескольких крупных российских корпораций, а также данные, полученные в ходе анкетирования (анкету заполнили руководители 40 действующих фондов). Учитывались также результаты мониторинга текущей деятельности фондов и анализ результатов деятельности Программы развития ФМС за 10-летний период с 2003 по 2012 гг.

Мы благодарны Фонду Ч.С. Мотта и организации «Эволюшн энд Филантропи» за финансовую и моральную поддержку проекта. Мы выражаем благодарность всем фондам и организациям, принявшим участие в исследовании, а также представителям ФМС, участвовавшим в обсуждении результатов. Отдельная благодарность Дженни Ходжсон, руководителю Глобального фонда местных сообществ, за ценные советы и замечания, а также Россу Макларену и Вячеславу Бахмину за помощь в разработке дизайна исследования.

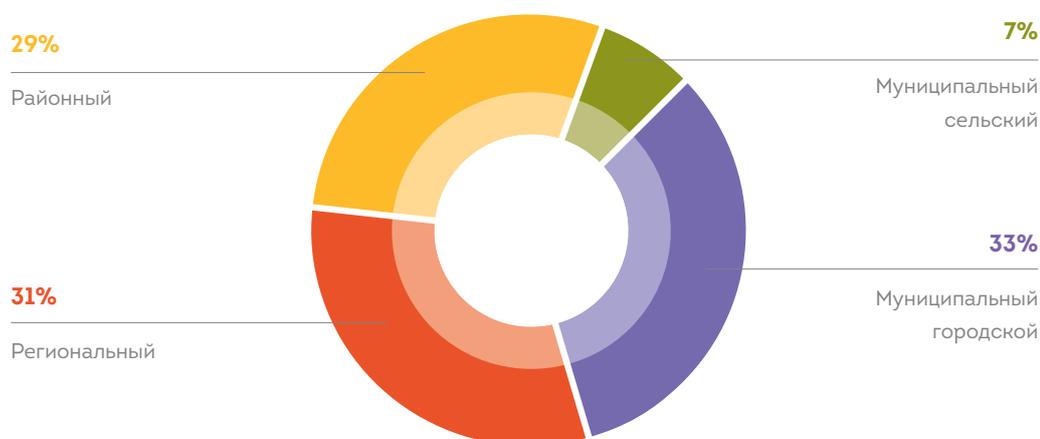
# СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РОССИЙСКИХ ФМС

## Типология ФМС

Первые фонды местных сообществ возникли в России в 1998 г. Сегодня насчитывается около шестидесяти организаций, использующих модель ФМС.

ФМС существуют в различных по масштабу муниципальных образованиях: от городов до небольших поселков. По результатам анкетирования, проведенного САФ, распределение ФМС по территориальной принадлежности на конец 2012 г. следующее (рис. 1).

**Рис. 1. Типы фондов по территориальному признаку**



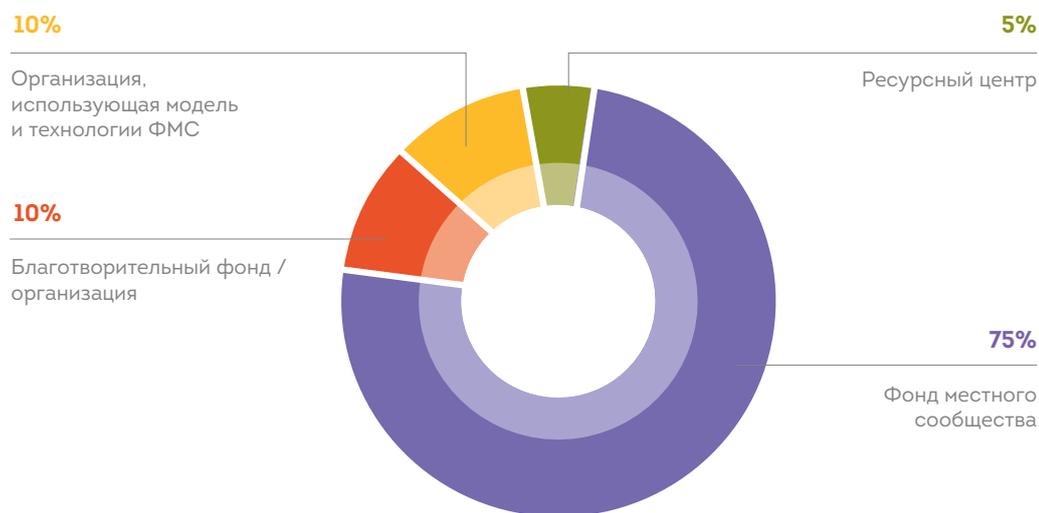
Важная тенденция последних лет состоит в том, что ФМС стали активно развиваться не только в городах, как вначале, но и в небольших сельских поселениях. Так, с 2008 г. появилось 18 новых фондов, 13 из которых развиваются в удаленных районах и сельских муниципалитетах.

Такого типа фонды находятся преимущественно в Пермском крае, Алтае и Сибири (Красноярский край), на Дальнем Востоке. Появление фондов в селе и на удаленных, неиндустриальных территориях – это тренд последних пяти лет. Как видно из диаграммы выше, почти 40% фондов – новый тип, «rural funds» (районные и сельские).

Следует отметить, что не все фонды, работающие по модели ФМС, называют себя таковыми. Существуют фонды местных сообществ, которые имеют официальный статус ФМС (Пенза, Чайковский), и организации, которые работают как фонды местных сообществ, но не имеют соответствующего формального статуса (Псков). Последние часто говорят, что они «используют подходы и методы ФМС» в своей работе.

Из 58 организаций, принимавших участие в исследовании, 45 юридически зарегистрированы именно как фонды местного сообщества или содержат в уставе основные принципы модели ФМС, еще 13 – крупные НКО и ресурсные центры – используют подходы и модели ФМС. На рисунке 2 представлено процентное соотношение типов организаций, работающих по модели ФМС.

**Рис. 2. Организации, применяющие модель ФМС**



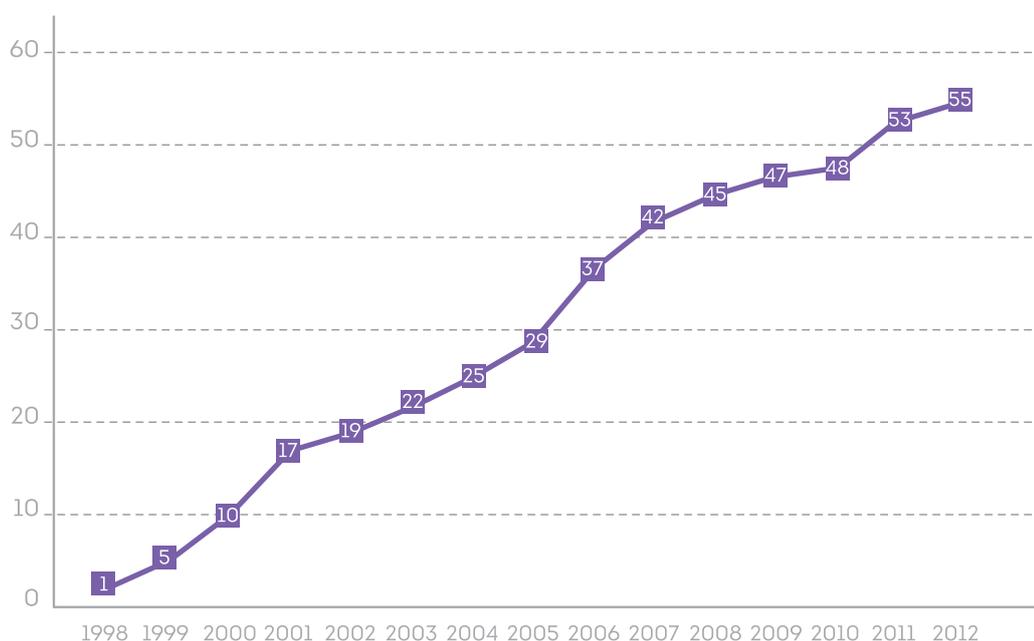
Можно сделать вывод, что для 25% организаций принципы и подходы к развитию местной филантропии, заложенные в модели ФМС, становятся более значимыми и важными, а иногда и определяющими. Некоторые из них имеют устойчивый бренд и не хотят менять юридический статус. Например, Центр «Гарант», который имеет устойчивый бренд ресурсного центра в Архангельске, в последние годы во многом выполняет функции ФМС и развивает новые фонды в Северо-Западном федеральном округе.

Российские ФМС отличаются значительным разнообразием. Хотя все фонды стремятся к соблюдению принципов, заложенных в модели, попытки ввести стандарты, сертифицировать и унифицировать их деятельность не привели к желаемому результату. Слишком в разных сообществах – как экономических, так и социально-культурных – они находятся. Трудно, например, сравнивать сельские фонды с фондами, находящимися в индустриально развитых городах; фонды в регионах с развитой инфраструктурой, где высок уровень активизма граждан, и фонды, удаленные от центра на тысячи километров, где преобладает инертное население, и т. п.

## География, масштаб деятельности

За 15 лет развития ФМС в России появилось около 60 профессионально работающих организаций, которые служат очень разным сообществам в регионах – от больших городов до сельских поселений. Но за этот период были и потери: 11 ФМС прекратили свою деятельность по различным причинам. Основная причина – слабый лидер фонда либо его уход и отсутствие команды. Также важной причиной можно назвать то, что в сообществе недостаточно ресурсов для развития фонда – как финансовых, так и связей, сформированных между различными его секторами. На рисунке 3 представлена динамика роста российских ФМС.

Рис. 3. Динамика роста числа ФМС<sup>1</sup>



Сегодня ФМС присутствуют в 7 федеральных округах из 8 (кроме Северо-Кавказского), географически покрывая территории в 9 часовых поясах – от Калининграда до Магадана (рис. 4).

---

### Сегодня ФМС присутствуют в 7 федеральных округах – от Калининграда до Магадана.

В регионах Северо-Кавказского федерального округа были попытки создания ФМС, но в силу исторически сложившихся местных традиций и понимания благотворительности такая модель не получила распространения, и зарегистрированные фонды не смогли работать. Довольно успешно стартовал фонд «Новый Дагестан», но изменились социально-политические настроения, произошла смена руководства республики и местных элит, и фонд прекратил свою деятельность.

---

<sup>1</sup> Число формально зарегистрированных ФМС, часть из которых в настоящее время не действует.

Рис. 4. Карта распределения фондов по федеральным округам

**45**

ДЕЙСТВУЮЩИХ ФОНДОВ МЕСТНЫХ  
СООБЩЕСТВ (ФМС) В 27 СУБЪЕКТАХ РФ  
НА 31.12.2012



На карте видно, что больше всего ФМС, пятнадцать, находится в Приволжском федеральном округе (ПФО), что обусловлено несколькими факторами.

**Во-первых**, самый первый ФМС в России был основан в Тольятти 15 лет назад. Фонд стал не только экспериментальной площадкой для освоения новых подходов в развитии благотворительности, но и школой для распространения опыта и технологий. Конференции, семинары, тренинги, стажировки способствовали распространению модели в ПФО.

**Во-вторых**, в ПФО, начиная с 2000 г., на протяжении нескольких лет при поддержке аппарата полпреда Президента в Приволжском федеральном округе была реализована программа «Мегапроект», направленная на развитие НКО и внедрение новых социальных технологий в четырнадцать регионах округа. И одним из фокусов, приоритетов этой программы стала поддержка инициатив по созданию ФМС. Так появились фонды в Самаре и Пензе, Саратове и Нижнем Новгороде. Фонды получили довольно значительную финансовую поддержку, что особенно важно на этапе становления. Необходимо заметить, что **первые фонды в основном создавались в крупных промышленных городах**.

Кроме того, существенную роль в развитии ФМС Приволжья сыграл и САФ Россия: в рамках программы и при поддержке Всемирного банка он реализовал проект «Местное самоуправление и гражданское участие в сельской России». Одним из важных направлений этого проекта было развитие ФМС как института местного самоуправления в глубинке. Тогда впервые в России была предпринята попытка адаптировать модель ФМС для сельских, неиндустриальных территорий. Проект был реализован в Пермском крае и Пензенской области, что также способствовало количественному росту и укреплению фондов в ПФО. На наш взгляд, именно этот проект способствовал появлению в России модели rural funds (сельских фондов) и первого Альянса сельских фондов, в состав которого входят десять фондов Пермского края.

Активное развитие ФМС в Сибирском Федеральном округе также связано с целым рядом причин. Начиная с 2003 г. крупнейшие российские компании, сначала ЮКОС, затем СУАЛ и РУСАЛ, сформировали социальные и благотворительные программы на территориях своего присутствия. Они выбрали модель ФМС как наиболее эффективную для развития социальных инициатив, активизации и включения граждан в решение проблем сообщества. Была поставлена задача диверсифицировать социальную нагрузку на бизнес и привлечь собственные ресурсы территорий. Так стартовал проект ЮКОС в 2003 г. в Ангарске, а затем и СУАЛ в Шелехове (Иркутская область).

Фонды, появившиеся в результате осуществления социальных программ этих компаний, стали одним из элементов городского развития. На сегодняшний день в Иркутской области сложилась уникальная ситуация – здесь зарегистрировано наибольшее количество ФМС, а именно девять: Ангарск, Шелехов, Иркутск, Иркутский район, Свирск, Саянск, Усть-Илимск, Тайшет, Черемхово. Все эти фонды развиваются по-разному, имеют различный опыт привлечения ресурсов.

Также в Сибирском ФО значительную роль играет Сибирский центр поддержки общественных инициатив (СЦПОИ) – один из крупнейших и старейших ресурсных центров, программы которого направлены на развитие НКО и сообществ. Взаимодействие с этим центром позволило аккумулировать профессиональные и другие ресурсы для развития гражданских инициатив в регионах Сибири, выявить наиболее активных лидеров и подготовить условия для развития фондов. Благодаря такому сотрудничеству, консолидации усилий были сформированы предпосылки для распространения ФМС в Сибирском регионе.

На Дальнем Востоке в настоящее время активно действуют два фонда из трех зарегистрированных: в поселке Пластун и Тернейском районе Приморского края. Особенность этих фондов в том, что они работают на неиндустриальных территориях, удаленных от городов региона и с низкой плотностью населения. В Магадане был зарегистрирован фонд «Золотой запас», который довольно успешно стартовал при финансовой поддержке крупной золотодобывающей компании. К сожалению, ему пока не удалось добиться консолидации ресурсов бизнеса, и в настоящее время только начинается процесс формирования местного донорского сообщества; пока же там появились первые местные благотворители, представители среднего и малого бизнеса.

## *Причины возникновения ФМС*

ФМС – организации, действующие в интересах сообщества, возникшие из местных сообществ. Они аккумулируют разные ресурсы: компаний, работающих на территории; местной власти; частных лиц и НКО.

Понятно, что ФМС возникают там, где есть сложившиеся сообщества, способные инициировать создание инстанции, которая выступит в роли координатора различных социальных инициатив и проектов (подробнее о роли ФМС см. в разделе «Роль и функции ФМС в местных сообществах»). Необходимо также наличие группы людей или отдельных лидеров, пользующихся авторитетом у разных представителей местных элит и готовых взять на себя функцию координаторов в решении различных социальных проблем, проводников нововведений и т. п.

Природа конкретного фонда местного сообщества в России во многом зависит от того, кто был инициатором его создания. ФМС обладают определенным набором характеристик, который определяется их учредителями. ФМС могут создаваться НКО или группой НКО (Архангельск, Тюмень, Санкт-Петербург, Магадан). В качестве учредителя могут выступать компания или группа компаний (село Дзержинское, Красноярский край), а также органы государственной власти (село Майма, Алтайский край).

### **Первый российский фонд местного сообщества появился в 1998 г. в Тольятти.**

Затем, практически одновременно, в 1999 г. возникли еще два фонда на Урале: в Тюмени и Чайковском. Собственно, с этого и началась история развития ФМС в России.

Немаловажную роль в становлении института ФМС сыграла поддержка различных доноров: международных фондов и агентств, российских компаний и частных лиц. В разные годы поддержку развитию ФМС оказывали Фонд Форда, Фонд Ч.С. Мотта, фонд «Евразия», САФ Россия, Институт устойчивых сообществ, АЙРЕКС, АМР США, Мировой Банк, фонд Сороса, компания «Эволюшн энд Филантропи», а также российские компании СУАЛ, РУСАЛ, Полюс Золото, ЮКОС.

Фонды также получали бюджетное финансирование в рамках конкурсов по поддержке развития некоммерческого сектора России как на муниципальном, так и на федеральном уровнях. ФМС входят в число социально-ориентированных НКО и с 2011 г. являются участниками государственных программ поддержки СО НКО.

За 10 лет ФМС сумели занять место в сердцевине процессов развития сообществ и территорий. Они способствуют диалогу между различными представителями местных сообществ, появлению новых лидеров, содействуют развитию инициатив граждан и укреплению организаций гражданского общества, предоставляют профессиональные услуги местным филантропам.

## Роль и функции ФМС в местных сообществах

ФМС выполняют очень разные функции – от активизации и просвещения населения до привлечения и распределения различных ресурсов.

### Социальный аниматор

- Активизация и мобилизация населения
- Проявление и развитие гражданского активизма

### Социальный лифт

- Опыт, приобретенный в ФМС, позволяет строить карьеру как на государственной службе, так и в общественной сфере

### Механизм финансирования

- Центры местного развития и привлечения финансовых ресурсов (фандрайзинговая деятельность ФМС)
- Грантовая деятельность, поддержка и финансирование местных инициатив

### Центр сотрудничества

- Центр сетевого взаимодействия
- Переговорная площадка – власть, бизнес, общество
- Диспетчер – переадресация людей и организаций в соответствующие институты

### Центр инноваций и знаний о сообществе

- Новатор в социальной сфере. Разработчик и исполнитель социальных проектов и программ
- Источник информации о сообществе, просветительская деятельность в сфере благотворительности
- Экспертный центр. Исследовательская деятельность (оценка потребностей и возможностей сообщества, эффективности вложенных ресурсов и поддержанных проектов)

### Поставщик услуг

- Для бизнеса: управление корпоративными социальными программами или программами частных фондов
- Для органов власти: администрирование муниципальных или региональных грантовых программ
- Для НКО и инициативных групп – ресурсный центр местного значения
- Образовательная деятельность (обучение проектной культуре)

## Деятельность ФМС

Деятельность фондов можно разделить на два типа процессов: обслуживающие и формирующие.

К обслуживающим процессам относятся все связанные с текущей деятельностью фонда как грантодающей организации. Это работа с донорами, организация и проведение грантовых конкурсов, отчетные мероприятия.

К формирующим процессам относится деятельность фондов как центров общественного развития, направленная на формирование сообщества. Сюда можно отнести реализацию комплексных партнерских проектов, создание новых городских событий, действия, иницирующие партнерство, PR и сопровождение (проведение благотворительных акций и программ).

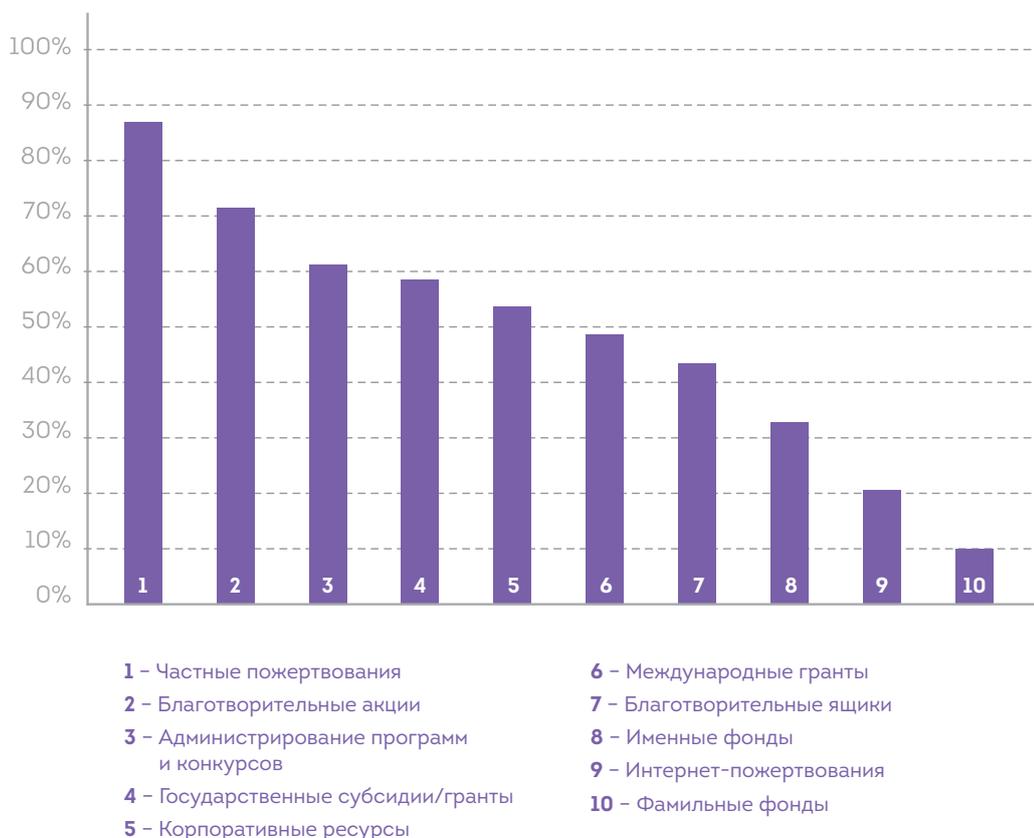
### Обслуживающие процессы

#### Привлечение финансовых ресурсов (фандрайзинговая деятельность ФМС)

Фандрайзинговая и программная политика многих ФМС в последние годы претерпевает трансформацию. Это связано с изменением ландшафта институциональной благотворительности в России: активно стали развиваться частные и корпоративные фонды. Как правило, программы таких благотворительных организаций направлены либо на определенную целевую группу, либо на поддержку проектов в определенной сфере деятельности. Крупные компании сформировали свои приоритеты в благотворительности, долгосрочные программы.

Такое структурирование и назначение благотворительных ресурсов вынуждает многие ФМС пересмотреть свою стратегию развития. Основное внимание фонды уделяют развитию местной филантропии за счет привлечения к благотворительной деятельности частных доноров, среднего и малого бизнеса, работающего на территориях, а также за счет распространения практики частных пожертвований. Появилась необходимость развивать принципы участия в благотворительной деятельности различных слоев населения и – в меньшей степени – позиционировать свою деятельность как оказание услуги крупному донору, компании в формировании их политики благотворительности.

**Рис. 5. Источники финансирования ФМС<sup>2</sup>**



Как видно из диаграммы (рис. 5), основным источником и приоритетом в привлечении ресурсов для ФМС остаются частные пожертвования.

Развиваются интернет-технологии для сбора пожертвований, электронные кошельки. Как правило, они применяются, когда кому-либо требуется срочная помощь, например на лечение тяжелобольных детей.

На удаленных от региональных центров территориях, где менее доступны ресурсы для осуществления социальных проектов, фонды играют важную роль как центры местного развития. Как правило, они являются единственными организациями, способными участвовать в конкурсах на получение государственных субсидий или грантовых программах регионального или федерального уровней, т.е. имеют возможность привлечения дополнительных ресурсов на развитие территории.

В последнее время, в 2011–2012 гг., подобные возможности расширились за счет программ поддержки социально-ориентированных НКО. Более половины фондов активно участвуют в этих программах.

Управление благотворительными ресурсами компаний и частных доноров – еще один способ аккумуляции ресурсов для сообщества. Фонды формируют устойчивые благотворительные программы и проекты путем создания именных проектов местных благотворителей – как частных лиц, так и компаний. Например, в фонде «Новый

<sup>2</sup> Частота ответов на вопрос анкеты: «Выберите источники поступления средств».

Ангарск» зарегистрировано 12 именных проектов. Это постоянный источник финансовой поддержки и постоянная группа благотворителей, ресурсами которых управляет фонд. Несмотря на то, что фонды указывают в качестве используемой фандрайзинговой технологии получение международных грантов, таких ресурсов и возможностей становится все меньше. Пожалуй, в наибольшей степени такая практика сохранилась в регионах Северо-Западного федерального округа, где существуют программы приграничного сотрудничества со странами Европейского Союза.

В последние годы стала развиваться новая технология привлечения ресурсов диаспоры (выходцев с территории, проживающих в столичных городах). Это отличает фонды в небольших сообществах, на сельских и экономически слабых территориях. В качестве примера можно привести фонд города Свирска. Он обращается к бывшим жителям, состоявшимся в бизнесе. Финансовая помощь оказывается в виде пожертвований или на уровне соглашений между фондом и компанией по реализации социальной программы для города. Еще один пример – сельский фонд Сорокино. Представители диаспоры не только помогают фонду финансово, но и активно принимают участие в его мероприятиях и акциях, проводимых для сельчан.

---

## Доля административных расходов ФМС находится в интервале 15–25%.

Хотя фонды по-прежнему в числе способов привлечения средств указывают сбор пожертвований через благотворительные ящики, это скорее традиция. Такая технология недостаточно эффективна. По данным проведенного исследования, доля собранных пожертвований составляет незначительные суммы по сравнению с другими источниками и формами фандрайзинга. Благотворительные ящики скорее являются дополнением к PR-стратегии фондов.

Также фонды рассматривают в качестве эффективной фандрайзинговой технологии администрирование различного уровня конкурсов – как корпоративных, так и государственных, – участие в таких программах в качестве соисполнителя (рис. 6). В этом случае фонды демонстрируют высокий уровень профессионализма в организации конкурсных программ и уровень доверия к ним как ответственным и прозрачным в своей деятельности организациям. Участие в таких программах позволяет хотя бы частично покрывать необходимые фондам административные расходы.

Практически все фонды стремятся к снижению административных расходов (это важный показатель их деятельности) и отмечают трудность в привлечении ресурсов именно на эти цели. Местные доноры, как правило, неохотно выделяют ресурсы на текущую деятельность организации.

Анализ отчетов грантополучателей Программы развития ФМС показал следующую картину: доля административных расходов ФМС находится в интервале 15–25%. Такой показатель рассчитывается от общей суммы грантовых конкурсов и программных расходов на различные мероприятия, связанные с активизацией и вовлечением населения. В процентном отношении разделить эти направления сложно, т.к. зачастую фонды в отчетах указывают расходы на мероприятия как ресурсы, направленные в сообщество. Сложность выделения программных расходов связана в том числе и с тем, что часто поддержка оказывается не деньгами, а другими ресурсами: предоставление помещения, оборудование, помощь волонтеров и т.д. Далекое не все фонды обладают достаточными навыками программного и финансового менеджмента, что затрудняет получение фактической информации и заставляет ограничиваться экспертными оценками.

При этом в фондах хорошо отлажены механизм учета привлекаемых ресурсов и отчетность перед донорами и сообществом. Фонды также указывают на развитие такого направления, как социальное предпринимательство, и получение доходов от собственной деятельности, например обучение и консалтинг.

**Рис. 6. Участие фондов в других программах в качестве соисполнителя<sup>3</sup>**



Ниже приведены данные по привлечению фондами ресурсов из местных источников за исследуемый период (рис. 7, долл. США).

**Рис. 7. Привлечение фондами ресурсов из местных источников**



На диаграмме пик привлеченных ресурсов приходится на 2008 г., затем последовал спад. На наш взгляд, в этот период на ситуацию повлиял экономический кризис, а также изменения в приоритетах Программы развития ФМС. Одним из новых направлений Программы стала поддержка инициатив по созданию новых ФМС, гранты для стартапов. Новые фонды только начинали свою деятельность и за год существования не могли привлечь существенные ресурсы. Это нашло отражение в общем объеме привлекаемых средств в целом в 2008–2010 гг.

<sup>3</sup> Частота ответов на вопрос анкеты: «В каких программах участвует организация в качестве соисполнителя и/или администратора?».

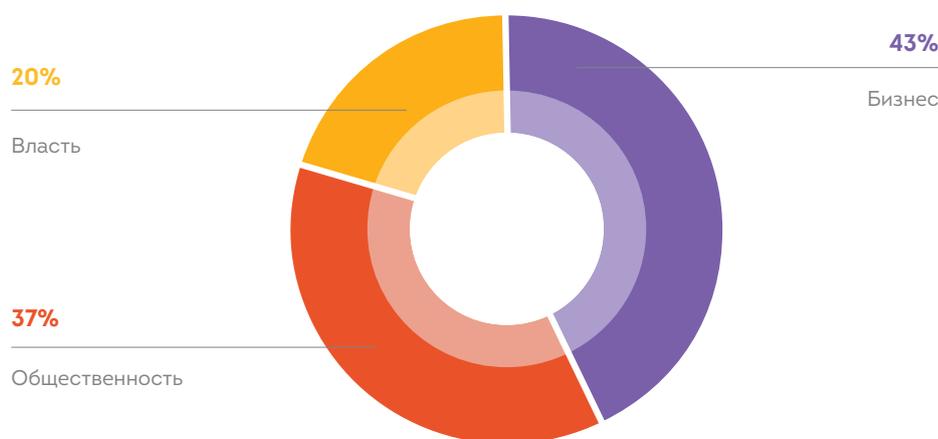
Всего фонды-грантополучатели за 10 лет реализации Программы развития ФМС в России привлекли из местных источников как минимум 16,5 млн долл. США<sup>4</sup>.

## Всего фонды-грантополучатели за 10 лет реализации Программы развития ФМС в России привлекли из местных источников как минимум 16,5 млн долл. США.

### Переговорная площадка

Одним из важнейших принципов ФМС как организации, действующей в интересах всего сообщества, является представительство в управляющих органах (Попечительский совет, Правление, Совет директоров) участников от власти, бизнеса и общественности. Фактически ФМС стали реальной переговорной площадкой в своих сообществах, создали форму организации, где они реально договариваются и совместно принимают решения. В исследовании проверялась гипотеза, насколько активно власть включена в процесс принятия решений о поддержке тех или иных общественных инициатив и влияет на выбор приоритетов, соблюден ли баланс представительства в управляющих органах. Распределение участников в управляющих органах фондов представлено на рис. 8.

Рис. 8. Структура управляющих органов



Из диаграммы видно, что представительство власти в управляющих советах составляет только 20%, а доля бизнеса преобладает. Поэтому распространенное опасение, что власть может иметь доминирующее влияние на фонд, неоправданно. Представленные фондами данные демонстрируют достаточно активное участие представителей бизнеса в определении приоритетов деятельности фондов, обсуждении проблем и принятии решений о поддержке проектов.

С одной стороны, бизнес не только финансирует общественные инициативы, но и имеет возможность более внимательно оценить запросы на благотворительные средства и потребности сообществ в дополнительных ресурсах. С другой, вовлечение бизнеса в обсуждение проблем сообщества и принятие решений развивает и формирует чувство социальной ответственности, причастности к жизни своего сообщества, повышает во многих случаях самооценку и стимулирует к более активным действиям.

<sup>4</sup> На деле эта сумма больше, т.к. у нас не всегда была возможность получить информацию от фондов, не добившихся финансовой поддержки Программы.

## Грантодающая деятельность

Одним из основных механизмов развития сообщества и поддержки инициатив является проведение конкурсных программ за счет привлечения различных ресурсов из местных источников. **Конкурсы формируют проектную культуру, поддерживают наиболее эффективные и актуальные проекты для своих сообществ.** Разнообразие направлений позволяет формировать точки приложения усилий для решения проблем и развития.

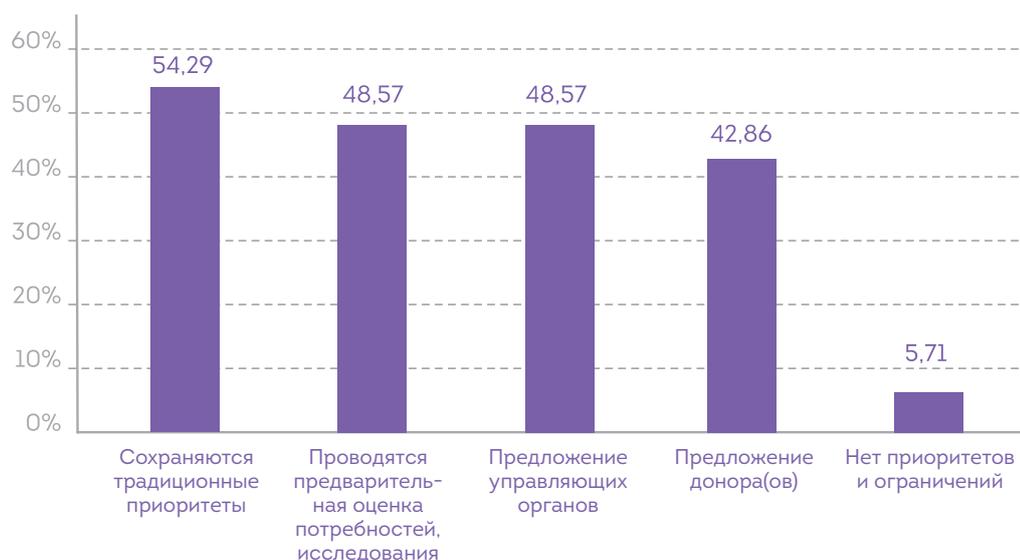
Конкурсы позволяют всем фондам и участникам строить новые горизонтальные отношения в сообществе. Участие в конкурсах для многих организаций – новый этап развития, а инициативным группам дает возможность структурировать свою деятельность.

**На вопрос исследования, проводят ли ФМС собственные грантовые конкурсы для поддержки общественных инициатив, почти 80% респондентов ответили положительно.** Пятая часть фондов ответила на этот вопрос отрицательно. По нашим оценкам, это начинающие, «новенькие», у которых пока нет собственных ресурсов на финансирование проектов.

Обладая необходимыми компетенциями в грантмейкинге, четко прописанными технологиями и процедурами, фонды зачастую выступают в роли администраторов различных конкурсов, проводимых как на государственные средства, так и компаниями. Например, нефтяная компания «Лукойл» привлекает к администрированию конкурса сельский фонд, находящийся на территории присутствия компании в Пермском крае.

При определении направлений конкурсов, помимо традиционно выбранных приоритетов и предложений доноров или управляющих органов, фонды все чаще проводят предварительные исследования и оценку потребностей сообщества. Можно отметить и такой подход, как отсутствие приоритетов. Это, как правило, конкурсы для поддержки оперативных запросов или инициатив (рис. 9).

**Рис. 9. Определение приоритетов грантовых программ ФМС<sup>5</sup>**



<sup>5</sup> Частота ответов на вопрос анкеты: «На основании чего определяются приоритеты конкурсов?»

Организация и проведение конкурса – длительный процесс, включающий не только экспертизу заявок, но и мониторинг, оценку эффективности проектов. Требуется и наличие достаточного финансового пула.

**58% участников исследования проводят один конкурс в год, 16% – 2 раза в год и 26% – более двух конкурсов.**

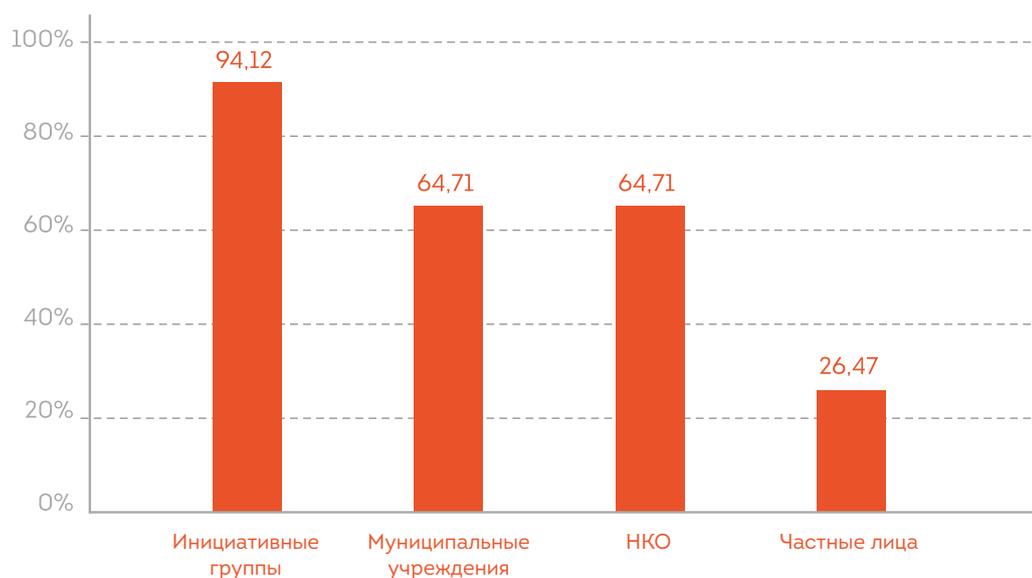
Результаты исследования продемонстрировали особенности конкурсных программ, реализуемых ФМС.

- Более 90% фондов поддерживают инициативные группы, что отличает их от большинства благотворительных фондов. В небольших городах, особенно на удаленных территориях, очень немного некоммерческих организаций. Значительное внимание фонды уделяют поддержке именно общественных инициатив, т.е. реально обеспечивают формирование социального капитала территорий, развитие инициатив граждан.

Более **90% фондов поддерживают инициативные группы**, что отличает их от большинства благотворительных фондов.

- Почти четверть грантополучателей составляют частные лица. На наш взгляд, это характерно для небольших сообществ, где люди лучше знают друг друга и уровень доверия выше. Есть примеры, когда под грантом понимается беспроцентный кредит; фактически это поддержка социального предпринимательства. Так, в городе Свирск Иркутской области предпринимателем был реализован проект создания кинотеатра. Для обучения он получил грант от фонда, а затем разработал и реализовал проект. Также грантовую поддержку получают молодые люди; это, как правило, стипендиальные программы или именные стипендии. Такие программы тоже проводятся на конкурсной основе (рис. 10).

**Рис. 10. Участники конкурсов<sup>6</sup>**



<sup>6</sup> Частота ответов на вопрос анкеты: «Кто является целевой группой в конкурсах?»

ФМС демонстрируют большое разнообразие направлений, которые поддерживаются в рамках грантовых программ. **Приоритетами являются слаботзащищенные группы населения, а также проекты, направленные на улучшение качества жизни и среды обитания.** Некоторые фонды упоминают такие направления, как краеведение, развитие молодежного самоуправления, организация досуга подростков и молодежи, гражданские инициативы, инновации в различных областях, участники локальных конфликтов, проблемы семьи, ЖКХ. Практически отсутствуют правозащитные и направленные на межнациональное согласие проекты (рис. 11).

**Рис. 11. Приоритетные направления конкурсов ФМС<sup>7</sup>**

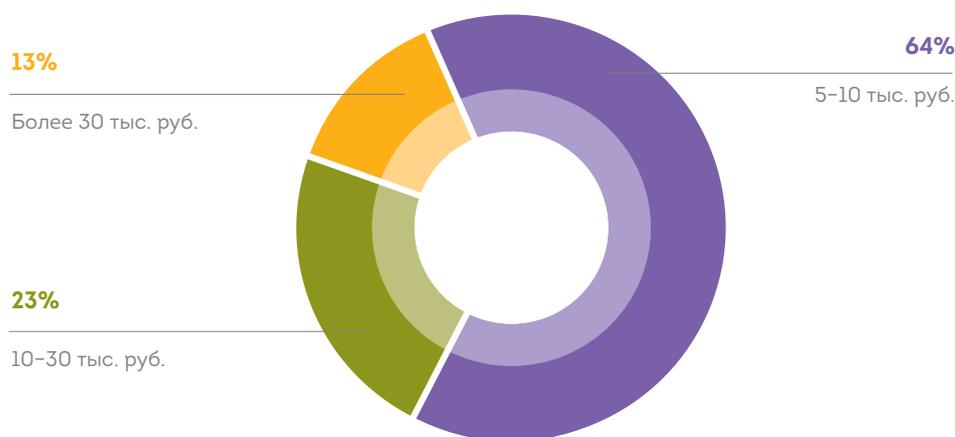


Грантовые программы, реализуемые ФМС, как правило, сопровождаются консультированием участников, проведением специальных семинаров по подготовке проектов, мониторингом и оценкой эффективности выполненных проектов.

Размер финансирования в значительной степени определяется наличием средств в грантовом фонде. Как показывает исследование, размеры грантов отличаются на порядки (рис. 12). Традиционно сложилось так, что **минимальная сумма составляет 5–10 тыс. руб.**, хотя есть данные и о меньших значениях. Но это скорее решения экспертных советов по сокращению бюджета заявок, а не объявленная в положении о конкурсе сумма. Такие суммы, как правило, выделяются на краткосрочные проекты для инициативных групп и НКО без дополнительного мониторинга и промежуточных финансовых отчетов.

<sup>7</sup> Частота ответов на вопрос анкеты «Какие направления общественных инициатив поддерживаются фондом?»

Рис. 12. Минимальная сумма грантов



**Максимальная сумма гранта варьирует от 15 до 300 тыс. руб.** Есть и бóльшие значения, 4 млн руб., но это крупные городские инфраструктурные проекты в рамках специальных конкурсов. (Например, такие данные приведены фондом «Наследие иркутских меценатов».)

---

На первое место при принятии решений о финансировании выходит **показатель эффективности и экономической обоснованности бюджета.**

Все ФМС при рассмотрении заявок руководствуются утвержденным положением о конкурсе или программе, пакетом прописанных процедур об организации и проведении конкурса, системой критериев и оценок. Решение принимается экспертным советом, в состав которого входят как члены правления, так и приглашенные независимые эксперты. Заметно влияние бизнеса в оценке проектов и принятии решений о финансировании. Бизнес-подход привносит в экспертизу заявок акцент на экономическую эффективность проектов, стимулирует участников конкурсов не только демонстрировать социальную значимость и актуальность, но и более тщательно рассчитывать требуемые и оценивать собственные возможности и ресурсы для экономического обоснования проектов. На первое место при принятии решений о финансировании выходит показатель эффективности и экономической обоснованности бюджета. Деньги местного сообщества «стоят дороже», т.к. заявитель и те, для кого реализуется проект, всегда рядом. Поэтому планка ответственности за достижение результата и используемые ресурсы всегда выше.

За 10 лет Программы развития ФМС, на 1 января 2013 г., участниками исследования было проведено более 500 конкурсов и поддержано более 4000 социальных проектов за счет местных ресурсов.

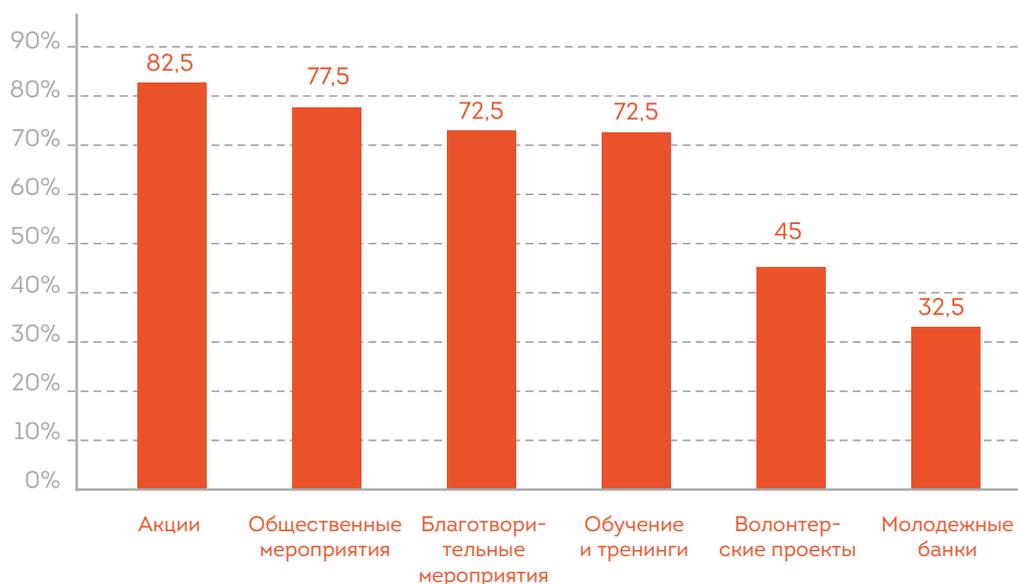
## Формирующие процессы

### Активизация населения

ФМС занимают уникальную нишу в поддержке развития местной филантропии и активизации населения, вовлечении в жизнь своих сообществ. Зачастую фонд выполняет функции ресурсного центра, являясь единственной организацией, способной поддерживать и развивать компетенции НКО, а также единственным источником поддержки маленьких НКО и инициативных групп граждан, особенно на удаленных территориях. Регулярно проводятся семинары и информационные встречи, посвященные различным вопросам деятельности НКО: юридическим, финансовым, подготовки проектов.

В первую очередь ФМС развивают взаимодействие всех групп населения, формируют социальный капитал, чувство ответственности за решение проблем и развитие своих сообществ (рис. 13).

Рис. 13. Актуальные виды деятельности ФМС (кроме грантовой)<sup>8</sup>



Как видно из диаграммы, акценты переносятся на активизацию сообщества, развитие новых технологий взаимодействия и горизонтальных связей между различными группами населения.

Для развития активности и вовлечения сообщества в решение проблем фонды организуют различные мероприятия и события, создают новые традиции для сообщества. Проводятся ежегодные благотворительные сезоны, кампании «Добрые города», «Собери ребенка в школу», «Караван добрых дел» и т.д. Это новые форматы жизни в сообществах, направленные на формирование чувства сопричастности и ответственности граждан.

<sup>8</sup> Частота ответов на вопрос анкеты «Какие другие виды деятельности актуальны в организации, кроме конкурса?»

## Центры знаний

Фонды наращивают экспертный потенциал в области оценки как собственной деятельности, так и эффективности реализуемых программ. **Из 40 ФМС, представивших информацию для исследования, только 7 не ведут оценочной/экспертной деятельности.** Но это в основном новые фонды, только начинающие работу.

На рисунке 14 показано, в каких направлениях фонды развивают экспертные компетенции.

**Рис. 14. Направления деятельности с применением инструментов оценки<sup>9</sup>**



Более половины ФМС заявили, что проводят оценку эффективности поддерживаемых проектов и собственной деятельности. Но это дорогостоящий инструмент, требующий профессиональных ресурсов, которые не всегда есть в сообществах, особенно небольших. Как правило, фонды ограничиваются оценкой отдельных проектов с точки зрения соответствия результатов заявленным целям.

Часто в качестве внешней оценки деятельности ФМС используется анализ информации в СМИ о реализации проектов и деятельности фонда. Один из фондов указал, что для оценки деятельности используется система KPI, которая разработана собственными силами при внешней консультации. Фонды также стараются привлечь специалистов по оценке на основе *pro bono*.

Для определения нужд и потребностей сообщества фонды широко используют такие инструменты, как фокус-группы, мониторинг СМИ и городских сайтов, анализ обращений в фонд, анкетирование НКО, опросы лидеров общественного мнения, специальные социологические исследования, экспертные оценки, анализ предложений НКО. Почти во всех фондах есть представители власти, и это дополнительный экспертный ресурс по исследованию нужд и потребностей территории.

<sup>9</sup> Частота ответов на вопрос анкеты: «Какие практики оценочной/экспертной деятельности используются?»

Фонды **инициируют проведение социальных форумов, общественных слушаний и формируют дискуссионные площадки**, что также позволяет лучше понять проблемы и запросы сообщества.

В качестве примера можно привести фонд «Гражданский Союз», который сформировал постоянно действующую дискуссионную площадку и готовит ежегодный доклад о состоянии гражданского общества в Пензе.

Еще одним инструментом оценки потребностей можно считать формат Ярмарки социальных проектов. Анализ представляемых проектов также помогает фондам выявить приоритеты, проблемы и запросы сообщества.

В ФМС города Чайковский создана специализированная лаборатория социально-экономических исследований. В ее задачи входит оценка не только потребностей, но и эффективности проектов, поддержанных фондом. А в фонде «Содействие» (Пермь) в штате на постоянной основе работает социолог.

---

**ФМС хорошо адаптируются к различным обстоятельствам и находят возможности для роста даже в экономически трудные времена и на территориях со слабой экономической базой.**

В последние годы стало развиваться такое направление, как оценка возможностей и ресурсов территорий, социального капитала в сообществах.

Новым инструментом стала разработка методики социального самочувствия сообщества. Методика оценки разработана для повышения эффективности программ и использования ресурсов в сообществе, наращивания экспертного потенциала фондов в области оценки потребностей и возможностей территорий, «точек роста», совместно с привлечением социологов (подробнее см. раздел «Новое в развитии ФМС»).

В процессе развития и наращивания компетенций в области экспертизы и оценки, аккумулируя информацию о развитии и проблемах, точках роста и возможностях территорий, привлекая в последние годы к исследованиям в различных областях специалистов местных университетов и исследовательских групп, **ФМС фактически становятся центрами знаний о сообществах.**

**Основной вывод**, который можно сделать в текущей ситуации: ФМС хорошо адаптируются к различным обстоятельствам и находят возможности для роста даже в экономически трудные времена и на территориях со слабой экономической базой. Мы полагаем, что главную роль в этом играет способность ФМС формировать и аккумулировать социальный капитал внутри своих сообществ в условиях, когда финансовых ресурсов недостаточно.

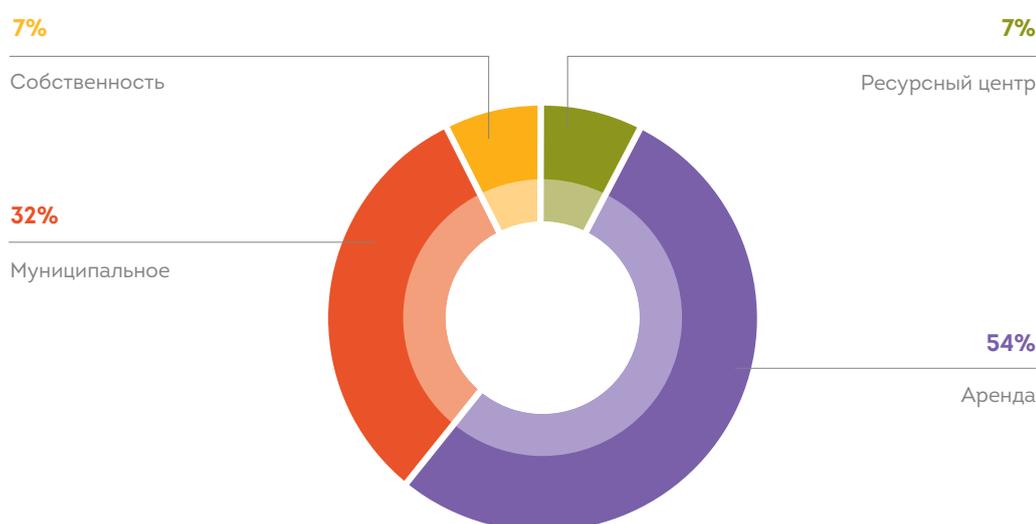
ФМС осваивают новые технологии и исследовательские инструменты для лучшего понимания проблем сообществ и путей их решения, выстраивают новые связи и формируют социальные сети, развивают местную филантропию и укрепляют межсекторное взаимодействие, создают новые события и традиции.

## Факторы устойчивости

### Функциональное рабочее место

Чтобы фонд мог нормально функционировать, он должен быть обеспечен самым необходимым: рабочим местом и средствами коммуникации. Как показало исследование, далеко не все ФМС в этом смысле хорошо оснащены: офис, например, отсутствует у 7% фондов. Помещение – важный ресурс фондов, это всегда «проблемная зона» в обеспечении стабильной работы и дополнительная нагрузка на административные расходы. Выяснилось, что только 3 фонда имеют помещение в собственности; остальные либо арендуют, либо располагаются в выделенных муниципалитетами помещениях (рис. 15).

Рис. 15. Наличие офиса



### Наличие общей и долгосрочной стратегии

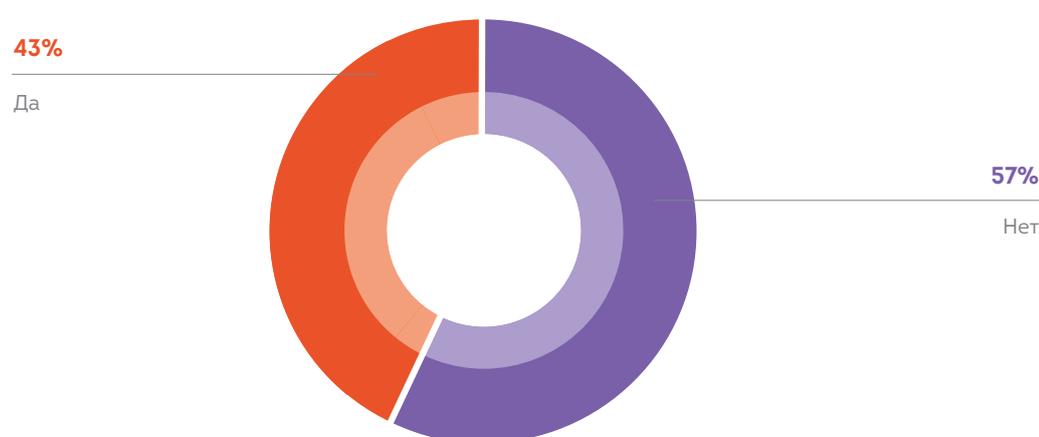
Наличие долгосрочной стратегии, в отличие от «проектного» подхода, было названо в качестве одного из ключевых факторов, влияющих на устойчивость ФМС (рис. 16). Эксперты уверены, что к созданию фонда местного сообщества следует относиться как к долгосрочной инициативе, а не разовому проекту. В России известны случаи, когда даже при наличии стартового финансирования и достаточно благоприятной среды ФМС не могли продолжить существование по завершении финансирования извне. Другой пример «проектного подхода» – создание ФМС в рамках предвыборной кампании. В этом случае по окончании кампании фонд уже не нужен.

От долговременной стратегии во многом зависит и фандрайзинговая политика. При этом исследование показало, что даже стратегию на ближайшую перспективу (как правило, на 3 года) имеет менее половины фондов – 43%.

Вероятно, в условиях весьма скромного кадрового ресурса в фондах быть гибким и ориентироваться на текущую ситуацию более рационально, чем углубляться в дебри стратегического планирования.

По мнению представителей фондов, выстраивание стратегии зависит от ряда факторов, к которым, в частности, относятся: способность сообщества выработать приоритеты общественного развития; готовность доноров поддерживать приоритетные направления; готовность власти поддерживать эти направления муниципальными программами; количество и качество НКО, способных вести работу в выбранных стратегических направлениях.

**Рис. 16. Наличие оформленной стратегии**



Тем не менее, эксперты уверены, что необходимость создания стратегий с течением времени будет возрастать и осознаваться большинством участников исследования.

### **Личностные факторы, HR-стратегия**

**Профессионализм руководителя.** Ключевыми факторами, обеспечивающими эффективность и устойчивость большинства ФМС в России, были названы профессионализм и преданность идее их руководителей.

Руководители фондов – лидеры своих сообществ. Во многом позиции фондов определяются именно лидерскими качествами руководителя. Это сильная, но одновременно и слабая сторона фондов. Всегда есть риски прекращения активной деятельности, связанные с уходом руководителя по каким-либо причинам, особенно если нет достаточно сильной и профессиональной команды.

В России есть несколько примеров, когда многообещающие инициативы прекращали развиваться, если руководитель покидал свой пост, терял энтузиазм, а также – при смене руководителя. Во всех случаях это происходило по объективным причинам (переезд, новая работа, брак и т.п.).

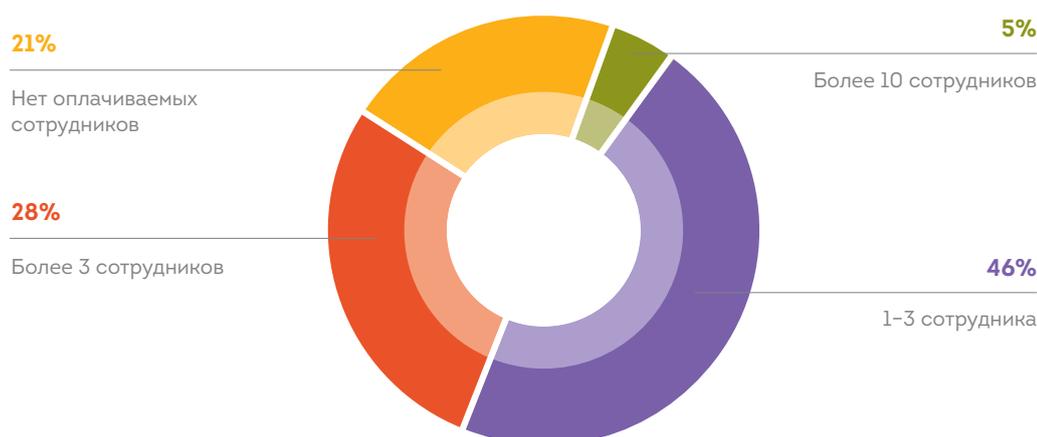
**Связи руководителя в сообществе.** Руководитель ФМС должен постоянно взаимодействовать с людьми – это, несомненно, одна из его ключевых компетенций. Наличие связей в местных органах власти, бизнес-сообществе, среди НКО, а также общение и взаимодействие с инициативными группами и отдельными гражданами необходимы для обеспечения эффективной работы и устойчивости ФМС.

**Наличие и постоянный рост числа различных партнеров.** ФМС необходимо постоянно работать над расширением круга индивидуальных и институциональных партнеров и сторонников в различных группах сообщества. Многие руководители входят в разные общественные и консультационные советы, комиссии по социальной политике и социальному развитию, являются членами общественных палат, депутатами муниципальных образований. Такая активность руководителей помогает формировать и укреплять позиции фондов в сообществах и устанавливать партнерские отношения с разными стейкхолдерами.

**Команда ФМС.** Руководитель не может все делать в одиночку. Одним из ключевых факторов устойчивости ФМС является наличие сильной команды, в которую могут входить как сотрудники, так и волонтеры. Некоторые респонденты выразили четкую уверенность в том, что работа в ФМС не может быть хобби (т.е. должна оплачиваться), по крайней мере для нескольких сотрудников, включая директора ФМС.

В фондах, как правило, немногочисленный штат сотрудников, работающих на постоянной и оплачиваемой основе (рис. 17).

**Рис. 17. Количество оплачиваемых сотрудников на постоянной основе**



Почти половина фондов, 46%, имеет штат не более 3 сотрудников (директор, бухгалтер, грант-менеджер/администратор), треть – до 10. Но это уже крупные организации, имеющие достаточные ресурсы на оплату сотрудников. Устойчивость деятельности и поддержка высокого уровня профессионализма достигаются за счет привлечения волонтеров, а также объединения с другими организациями в рамках выполнения отдельных проектов и программ. В последнее время фонды стали привлекать в качестве волонтеров высококлассных специалистов. Только 13% ФМС не пользуется услугами волонтеров в текущей деятельности.

**Характер и работоспособность попечительского совета** также является значимым фактором устойчивости ФМС. Попечительский совет может быть серьезным ресурсом: его члены привлекают новых партнеров, доноров, друзей к деятельности фонда. Однако попечительские советы есть у немногих фондов (всего у 5), для большинства ФМС это пока остается неиспользованной возможностью.

## Информационная и PR-стратегия

Информационная и PR-стратегия – еще один важный фактор устойчивости ФМС. Большинство руководителей фондов указывают, что при разработке программ они включают СМИ в качестве информационных партнеров. В большинстве случаев используется такой формат, как пресс-завтраки и приглашение журналистов на мероприятия фондов.

**У ФМС появились собственные электронные и печатные издания.** Так, Партнерство ФМС издает журнал «ФОНД» (текущая электронная версия <http://jurnal-fond.org>) и общий для своих членов и экспертного сообщества дайджест «Новости Партнерства», выходящий регулярно. В Сибири появился первый полноцветный журнал о благотворительности «Добродей», издаваемый фондом «Новый Ангарск».

Публикация и распространение специальных сборников с описанием лучших практик, подготовленных отдельными фондами, – еще один информационный ресурс.

Практически все фонды, 85%, готовят публичные отчеты о своей деятельности и максимально широко их распространяют, проводят публичные презентации и обсуждения. Такие отчеты демонстрируют прозрачную политику и эффективность расходования средств, результативность вложенных ресурсов и способствуют, по мнению руководителей фондов, привлечению новых партнеров.

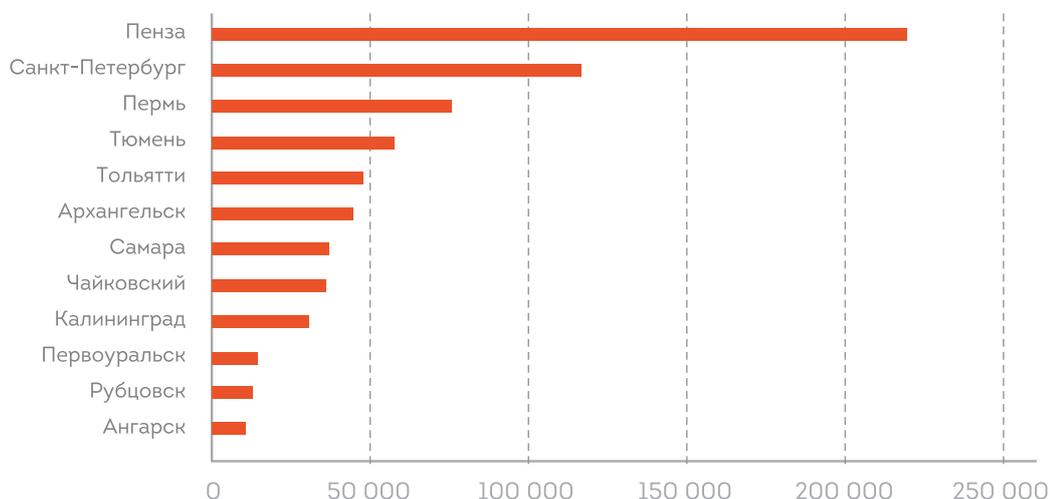
А вот такой ресурс информированности сообщества о деятельности фондов, как собственный сайт, далеко не везде используется. Он есть только у 60% фондов. У некоторых фондов есть страница на сайтах муниципальных образований.

Интернет как средство коммуникации и в более широком контексте – площадку для дискуссии по вопросам филантропии на федеральном и национальном уровне – активно используют только некоторые ФМС.

На рисунке 18 показано присутствие ФМС в русскоязычном сегменте Интернета.

Легко заметить, что в глобальной сети некоторые ФМС представлены значительно лучше своих коллег. Большинству из них не очень хорошо удается заявить о себе.

**Рис. 18. Присутствие российских ФМС в Интернете<sup>10</sup>**



<sup>10</sup> Результаты поиска по запросу «название города + ФМС» на русском языке в поисковой системе Google.

---

**85%** фондов готовят публичные отчеты о деятельности, **60%** имеют интернет-сайт.

Специфична ситуация в плане информационной стратегии у фондов, расположенных в небольших городах и сельской местности. Руководители таких ФМС, как правило, выполняют особую роль «ответственных за благотворительность»: они являются одновременно экспертами и активистами в этой сфере. Они очень хорошо работают, но, чтобы стать еще эффективнее, им необходима информационная поддержка извне. Ее эффективно обеспечивают региональные альянсы ФМС и в некоторой степени Партнерство ФМС и опытные ФМС из других регионов.

### **Финансовая стратегия, выбор подходящего конкретному ФМС типа финансирования**

Важной особенностью сегодняшней ситуации является то, что фонды находятся в такой стадии своего институционального развития, когда формирование источников финансирования и программ, и деятельности организации в целом все еще остается незавершенным и не вполне сбалансированным. **Модели привлечения и формирования донорского сообщества зависят от того, где и в каком регионе развивается фонд.** Это справедливо и для программной деятельности, в которой на данный момент трудно обнаружить четкие стратегические приоритеты, а от этого во многом зависит и фандрайзинговая стратегия. Большинство фондов используют различные фандрайзинговые технологии.

Большинство ФМС не могут быть стабильными без формирования донорского сообщества. ФМС используют и развивают различные модели и инструменты для вовлечения бизнеса в решение проблем сообщества. **На первом месте стоит простой инструмент – личные контакты.** Как правило, потенциальным донорам предлагается присоединиться к действующим благотворительным программам или разработать индивидуально специальную программу под заказ.

Для большинства доноров участие в этой работе является принципиальным решением, определяющим их поведение на многие годы вперед. Например, один из предпринимателей в Первоуральске так выразил свою позицию: «Фонд – это на всю жизнь, пока стою на ногах». **Участие в фонде дает предпринимателям довольно весомые неэкономические стимулы.** К ним можно отнести «дозированную публичность» («публичность, которая не напрягает»); признание со стороны простых людей, значимость; восприятие их другими людьми как интересных, неординарных людей; неформальная, искренняя благодарность со стороны сообщества; чувство выполненного долга, служения (что, кстати, сильно влияет на этическую сторону самого бизнеса).

Информирование о деятельности как собственно фонда, так и тех, кого он поддерживает, также широко используется как инструмент для привлечения новых доноров. На различные публичные мероприятия, которые организуют фонды, приглашаются и те, кто уже входит в число доноров, и те, кого хотели бы привлечь.

**Наиболее распространенные мероприятия: акции, благотворительные вечера, конференции, презентации проектов, получивших поддержку от фондов.** Во многих фондах существует ежегодный конкурс «Благотворитель года», благодаря чему формируется система общественного признания роли местных меценатов; каждый год увеличивается количество участников в номинациях.

Уже в нескольких регионах существует благотворительная программа **«Добрый город»**, цель которой – максимально информировать сообщество о целях и ценностях участия в благотворительности, привлекать новых доноров.

Как уже говорилось выше, руководители фондов входят в различные профессиональные объединения, например в советы директоров или советы по развитию бизнеса и предпринимательства в муниципальных образованиях. Работа в таких советах максимально приближает фонды к бизнес-сообществу.

В качестве примера можно привести фонд «Новый Ангарск», который активно работает с городским советом по развитию бизнеса. Члены совета – руководители компаний малого и среднего бизнеса, активно участвуют в экспертизе проектов фонда и их финансировании. Ежегодный конкурс в рамках Ярмарки социальных проектов, которые поддерживаются и «покупаются» бизнесом, стал самым значительным и известным проектом в деятельности фонда.

В городе Краснокамске (Пермский край) создается Благотворительное собрание. Это новый формат, новая постоянно действующая площадка, объединяющая меценатов города.

---

Самые значительные ресурсы имеются в фонде **Тольятти – 52 млн руб.**  
и в фонде **«Первоуральск 21 век» – 12 млн руб.**

Уже несколько лет работает такой механизм, как **арт-фандрайзинг**. Наиболее известный фонд, визитной карточкой которого он стал, – ФМС в Рубцовске. В музыкальных шоу и спектаклях, которых в афише фонда уже десяток, участвуют представители бизнеса, а заработанные средства от продажи билетов направляются на благотворительные программы. Это не только эффективная модель привлечения жителей Рубцовска к благотворительности, но и художественная практика, ставшая неотъемлемой частью культурного пространства города. Такая технология теперь используется и другими действующими фондами, и теми, которые еще только формируются.

**Наличие эндаумента (целевого капитала) упоминалось большинством респондентов исследования как фактор, способствующий устойчивости ФМС.**

Однако на момент проведения исследования формально он не создан ни в одном ФМС. По условиям российского законодательства сумма эндаумента должна составлять не менее 3 млн руб., что практически нереально для большинства фондов. Несмотря на такие ограничения в определении и понимании этого термина, фонды стремятся к накоплению ресурсов. Самые значительные ресурсы имеются в фонде Тольятти (52 млн руб.) и в фонде «Первоуральск 21 век» (12 млн руб.).

В остальных диапазон колеблется от 700 тыс. до 2 млн руб. Фонды такие накопленные средства называют по-разному, например целевым или ресурсным капиталом.

Практика управления этими ресурсами в основном ограничена размещением на депозитах, что сопряжено с высокими рисками в условиях экономического спада. Есть и пример фонда Рубцовска, который использует свой капитал для выдачи краткосрочных займов под проценты членам управляющих органов. Но такая практика сопряжена с большой ответственностью и требует высокого уровня доверия к заемщикам.

По мнению директора фонда Татьяны Буканович, «целевой капитал – это дополнительный сервис для бизнеса, т.к. предприниматель, участвующий в фонде, может взять эти деньги на развитие своего бизнеса под 20% годовых. Это высокий процент, однако к такому кредиту у предпринимателей особое отношение, т.к. они понимают, как будут работать деньги, которые они берутся преумножать». Полученные проценты от такого размещения позволяют частично покрывать административные расходы фондов. В других фондах такой практики не отмечается.

---

**Целевой капитал – это дополнительный сервис для бизнеса, так как предприниматель, участвующий в фонде, может взять эти деньги на развитие своего бизнеса под 20% годовых.**

Из каких источников формируются эндаументы? Это могут быть средства учредителей фонда, например как в Шелехове и Усть-Лабинске. Также используются средства бизнеса и частные пожертвования, доходы фонда от предпринимательской деятельности или оказания социальных услуг.

В 2011 г. стартовал новый проект в Волжском альянсе совместно с Форумом Доноров по разработке нормативно-правовой базы и формированию региональных ресурсных капиталов в двух регионах: Самарской и Пензенской областях. Инициаторами выступили фонды Тольятти и Пензы. Помощь в формировании капитала для пензенского фонда оказал В. Потанин из собственных средств в размере 1 млн руб. Но это пока только начало: официально такие целевые капиталы не оформлены. А большинство фондов (26 из 40) и не планируют в ближайшем будущем формировать целевые капиталы: возможности привлечения средств из местных источников для них пока невелики. Да и отношение к необходимости формирования целевого капитала (эндаумента) бывает диаметрально противоположным. Это можно проиллюстрировать приведенными ниже цитатами.

- *«Он (эндаумент) сравнительно невелик, но помогает нам выжить в трудных ситуациях».*
- *«Российским ФМС не следует стремиться создавать эндаументы. В нашем случае это не имеет смысла. Вы тратите время и силы, а потом ваш крошечный эндаумент исчезает из-за инфляции или финансового кризиса. Гораздо лучше использовать средства, которые вы привлекаете, для поддержки местных инициатив сегодня».*

Следует признать, однако, что в основном оптимистичное отношение к фондам целевого капитала характерно для менее опытных руководителей ФМС, их более опытные коллеги проявили гораздо больший скептицизм.

## **Новое в развитии ФМС**

В последнее время в развитии ФМС проявилось несколько тенденций. **Во-первых**, тренд последних 5 лет в том, что ФМС начали развиваться на удаленных территориях, в сельской местности. Из 18 новых фондов, появившихся с 2008 г., 13 – так называемые rural funds. На данный момент почти 40% существующих ФМС – именно такие, и есть все основания считать, что районных и сельских фондов будет становиться все больше. **Во-вторых**, ФМС начали объединять ресурсы для решения общих проблем, возникли альянсы (подробно сетевое взаимодействие фондов будет рассмотрено в разделе «Становление сообщества ФМС»). Между фондами налаживаются коммуникации: активно используются, например, формат Skype-конференций и вебинары. Распространены стажировки сотрудников

начинающих фондов у наиболее успешных коллег (часть этой работы берет на себя Партнерство ФМС и альянсы). Такие программы способствуют распространению знаний, повышению уровня понимания роли и места ФМС в развитии филантропии.

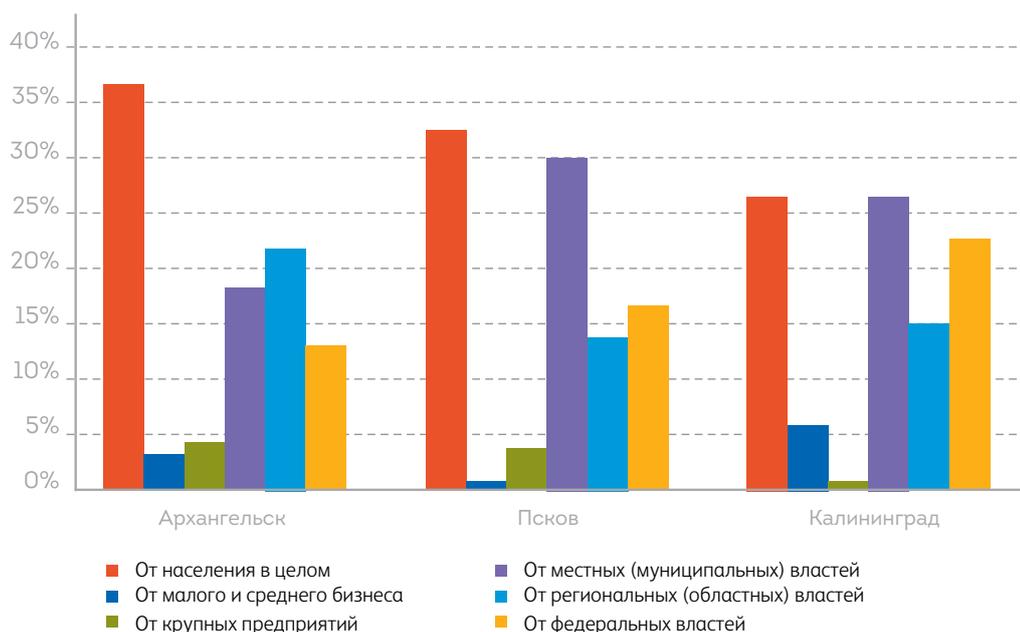
**В-третьих**, идет развитие исследовательской деятельности ФМС, наращивание экспертного потенциала: ФМС стали уделять особое внимание изучению территорий, их возможностей и ресурсов. Возникают новые специфические исследовательские инструменты. На третьей тенденции остановимся подробнее.

Одним из популярных исследовательских инструментов стала новая методика оценки социального самочувствия сообщества. Она была разработана архангельским центром «Гарант» и пермским фондом «Содействие» и протестирована на оценке состояния сообществ различного типа (городских и сельских). Новая технология позволяет формировать платформу знаний о сообществе.

В методике, протестированной фондами Северо-Западного ФО, используется система из 10 индикаторов/индексов оценки состояния городских сообществ. Ниже приведен один из них: индекс социальной активности населения (рис. 19).

**Рис. 19. Индекс социальной активности населения**

От кого, по Вашему мнению, в наибольшей степени зависит благополучие города?



**По мнению руководителя Архангельского центра социальных технологий «Гарант» Марины Михайловой, «...использование методики оценки социального самочувствия помогает решать сразу несколько важных задач: получить объективную информацию о существующих проблемах, привлечь внимание заинтересованных сторон к наиболее острым из них и совместно найти возможные пути решения, получить информацию для организации конструктивного общественного диалога, выявить приоритетные темы для разработки социальных проектов и программ. Привлечение к проведению исследования и обсуждению результатов местных лидеров позволяет наладить общественный диалог в сообществе, выявить существующие общественные инициативы, сформировать партнерства на местном уровне и найти местные ресурсы для решения выявленных проблем».**

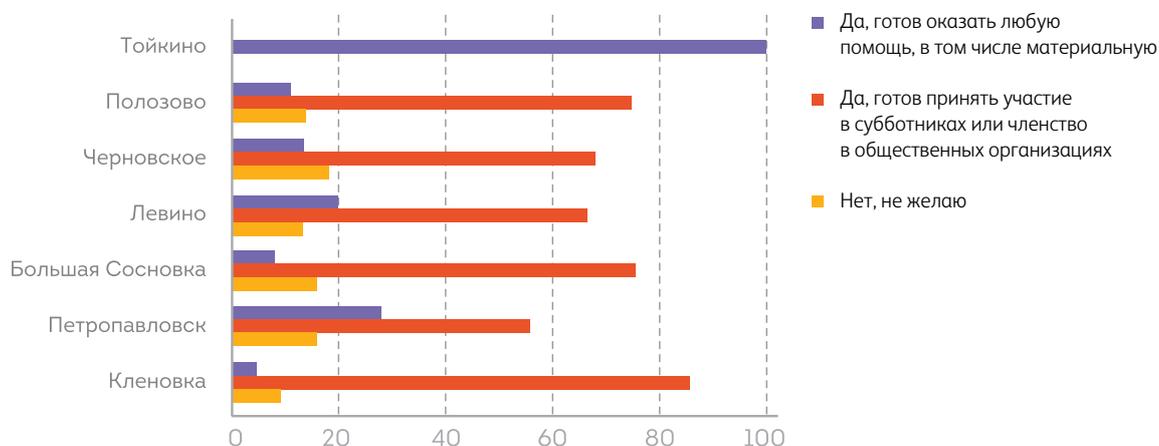
В Перми данная методика была настроена на другой тип сообществ и протестирована в нескольких сельских поселениях. Ее применение продемонстрировало актуальность и новые возможности в оценке потенциала сельских территорий.

**По словам Нины Самариной, руководителя Пермского альянса ФМС,**

*«...Фонд поддержки социальных инициатив “Содействие” занялся внедрением исследовательского проекта мониторинга потребностей и возможностей сообществ. Его цель – оценить потенциал общественной и гражданской активности населения сельских территорий края. Реализация проекта дала ощутимые результаты. Были выявлены острые проблемы и найдены точки потенциального роста активности населения. Исследование помогло обнаружить людей – лидеров, способных взять на себя ответственность самостоятельного решения социальных проблем своей территории, с тем чтобы более эффективно использовать ограниченные финансовые ресурсы местного бюджета. Результаты даже превзошли наши ожидания: для решения насущных и долгосрочных проблем сельские жители объединились вокруг активных групп сообщества. Одна из таких групп – актив сельской интеллигенции при библиотеке. В целом можно сказать, что общественный климат и настроения изменились, появились новые активные группы граждан и новые добровольные инициативы».*

Ниже приведен пример отношения сельских жителей к участию в решении местных проблем (рис. 20, данные получены в ходе исследования в 2012 г.).

**Рис. 20. Степень оценки включенности людей в решение местных проблем (на территории Большесосновского района, Пермский край)**



Пять российских ФМС уже используют этот инструмент оценки потребностей и возможностей территорий, проводятся мастер-классы в различных фондах, заинтересованных в применении методики. Работа продолжается: формируется пул общественных экспертов из числа людей, заинтересованных в изучении состояния отдельных направлений социальной сферы и выработке рекомендаций для решения существующих там проблем. Ведется широкое публичное обсуждение итогов исследования и предложенных рекомендаций по улучшению качества муниципальных услуг.

# СТАНОВЛЕНИЕ СООБЩЕСТВА ФМС

## *Создание альянсов – новые возможности развития местной филантропии*

Значительную помощь в совершенствовании деятельности существующих и развитии новых фондов оказывают региональные и межрегиональные альянсы ФМС.

**Деятельность альянсов направлена на укрепление роли наиболее активных ФМС как лидеров и экспертов в сфере благотворительности на муниципальном, региональном и федеральном уровнях.**

Альянсы формируются как интегральные площадки по развитию местной филантропии, для укрепления позиций и продвижения фондов либо в одном субъекте Российской Федерации (пермский «Альянс»), либо объединяют близлежащие регионы со схожими социально-экономическими условиями (например, альянс Северо-Западного ФО). Объединение в альянсы способствует улучшению и укреплению коммуникаций между фондами на региональном и межрегиональном уровнях, более эффективному обмену опытом, продвижению модели и лучшему пониманию роли и места фонда в сообществе.

## *Причины и условия возникновения альянсов*

Российская практика создания альянсов ФМС началась, по существу, с создания **Партнерства фондов местных сообществ** – общероссийской членской организации, объединяющей фонды как профессиональные организации. Партнерство работает уже 10 лет, решая задачи развития стратегии движения ФМС; обобщения и распространения среди ФМС лучших практик, формирования пакета сетевых проектов ФМС; продвижения в публичном пространстве бренда ФМС; содействия созданию благоприятной законодательной основы для деятельности ФМС; оказания методической помощи членам Партнерства. В настоящее время в Партнерство входят 19 российских ФМС. Первые альянсы фондов начали свою деятельность при поддержке Программы развития ФМС в 2009–2010 гг.: межрегиональные в Северо-Западном и Приволжском федеральных округах, Алтайском крае, региональные – Пермский, Иркутский, Прибайкальский.

Для развития альянсов фондов местных сообществ в России как новых форм взаимодействия существуют несколько причин:

- появление нескольких фондов, которые действуют на территории одного или соседних регионов, дает возможность институционально и географически близким фондам объединить усилия по продвижению модели ФМС и укреплению их роли и позиций в регионах, в том числе на законодательном уровне;
- изменение роли фондов в сообществах потребовало и повышения уровня компетенций, и формирования новых связей в сообществах. Объединение и расширение практики взаимодействия с другими некоммерческими организациями, обладающими компетенциями, ресурсами и имеющими значительный опыт работы

в местных сообществах, позволяет улучшить качество программ и повысить уровень доверия к фондам со стороны власти, бизнеса и местного сообщества;

- объединение в альянсы позволяет участникам решать совместно более масштабные задачи для территорий, расширять спектр программ, лучше оценивать потребности и ресурсы сообществ, а также объединить и консолидировать усилия разрозненных инициатив;
- растет спрос на развитие новых ФМС, появляются новые территории, готовые применить у себя новые механизмы развития местной филантропии, успешные технологии развития потенциала и возможностей местных сообществ. Процесс появления новых ФМС требует определенного накопленного потенциала на территории, а также системных усилий по его реализации. И этому способствуют альянсы, предоставляя необходимые компетенции и ресурсы.

---

В настоящее время в **Партнерство** входят **19 российских ФМС**. Первые альянсы фондов начали свою деятельность при поддержке Программы развития ФМС в 2009–2010 гг.: межрегиональные в Северо-Западном и Приволжском федеральных округах, Алтайском крае, региональные – Пермский, Иркутский, Прибайкальский.

### *Задачи, решаемые альянсами*

Альянсы – самоорганизующиеся коалиции организаций, объединяющие свои усилия для задач различного уровня. Основной принцип альянса таков: это добровольное, неформальное объединение. Альянсы открыты для новых участников и существуют в рамках договоренностей, формальности сведены к подписанию меморандумов или соглашений о сотрудничестве, большинство из них не являются членскими организациями. Только Пермский альянс зарегистрирован как юридическое лицо.

В альянсы входят не только ФМС, но и другие НКО региона. Альянс – это форма расширения взаимодействия на горизонтальном уровне различных организаций, деятельность которых направлена на поддержку социально-ориентированных НКО, активизацию населения, развитие благотворительности. За счет такого сотрудничества возникают новые связи в сообществах, консолидируются профессиональные ресурсы, расширяется спектр программ фондов. В итоге деятельности альянсов увеличилось общее количество сетевых проектов, мероприятий, семинаров, конференций, проводимых фондами и альянсами с приглашением широкого круга участников из других регионов. Эти мероприятия стали дополнительными площадками не только для взаимодействия, но и для обсуждения проблем и задач развития региональной благотворительности.

## *Возможности и перспективы*

По-прежнему остается актуальной идея объединения ФМС в альянсы вокруг активных действующих фондов, которые играют в альянсе ключевую роль. При этом масштаб и уровень решаемых задач и проблем может быть различен, как и время существования. Например, Алтайский межрегиональный альянс (Алтайский край и Республика Алтай) – это развитие новых ФМС на юге Сибири. В него входят как городские, так и районные фонды, которые только начинают формироваться.

Примечательно то, что альянс не только развивает местную филантропию, но и способствует восстановлению экономических и культурных связей с ближайшими соседями – республикой Алтай и Казахстаном.

В 2012 г. появилась идея формирования межрегионального альянса на Урале (Тюмень, Первоуральск, Березовский, Нефтеюганск, Ноябрьск). Альянс только начинает свою деятельность и формируется для укрепления роли действующих ФМС как экспертного сообщества в развитии местной филантропии, а также для развития ФМС на других территориях Урала.

Однако, как показала практика, процесс развития альянса и выстраивания нового уровня партнерских, коалиционных отношений оказался сложной задачей. Некоторые альянсы по-прежнему находятся на стадии формирования инфраструктурных связей – как между участниками альянса, так и с другими организациями регионального третьего сектора, например Иркутский, Вятский, Прибайкальский альянсы.

**Формируя альянсы, ФМС усилили свою роль в сообществах, создав дополнительный экспертный ресурс и потенциал на территориях за счет привлечения экспертов в области социальной и благотворительной политики, представителей исследовательских групп и университетов, в том числе на региональном уровне.**

Появились новые возможности для формирования благоприятной среды развития местной филантропии, протестированы и реализуются инновационные проекты и технологии.

Успешность такого подхода к развитию ФМС через альянсы, укреплению их роли как центров знаний о сообществах и профессиональному росту демонстрирует развитие новых компетенций, увеличение количества новых фондов, особенно на неиндустриальных территориях, увеличение количества сетевых проектов и тиражируемых практик.

В качестве примера можно привести разработку нового подхода, методики оценки потребностей и возможностей территории. Идеей для разработки этой российской методики послужил успешный опыт применения канадской модели Vital Signs, получившей распространение и в других странах. Этот опыт показал, насколько может быть повышен потенциал фондов как экспертных организаций для своих сообществ, центров знаний, как можно использовать профессиональные ресурсы, научный подход в оценке потребностей и возможностей территорий.

В результате был разработан собственный инструментарий с привлечением российских специалистов. Сегодня эта методика прошла этап тестирования, начинается этап ее практического применения.

По существу, разработка такого инструментария позволяет говорить о создании новой социальной технологии.

## Примеры взаимодействия ФМС

### Волжский альянс – целевой капитал территории

Формирование регионального целевого капитала – новый шаг в развитии благотворительности в России и достижении устойчивости ФМС. Площадкой для апробирования и запуска нового подхода и механизма формирования капитала (эндаумента) на региональном уровне стал «Волжский альянс», в который входят 5 фондов из 4 регионов (Самара, Тольятти, Пенза, Ульяновск, Саранск). При участии и поддержке Форума Доноров он выбрал общим проектом отработку модели и инициирование региональных законодательных инициатив по формированию целевых капиталов (ЦК) сообществ. Два региона, Самарская и Пензенская области, стали пилотными территориями, где начали формироваться региональные целевые капиталы.

#### **Борис Цирульников, исполнительный директор Благотворительного фонда «Фонд Тольятти» и председатель Партнерства ФМС, так характеризует значение проекта:**

*«Можно с уверенностью сказать, что благодаря проекту положение каждого фонда – члена альянса укрепилось в своем сообществе, благодаря объединению в альянс и активной деятельности в рамках данного проекта. ФМС выступили в местном сообществе как проводник и катализатор инновационных технологий по развитию территории».*

Другой участник «Волжского альянса», исполнительный директор пензенского фонда «Гражданский союз» Олег Шарипков, отмечает, что благодаря участию в альянсе повысился авторитет фонда в глазах чиновников, представителей экспертного сообщества, предпринимателей.

*По словам О. Шарипкова, «привлечение внешних экспертов к работе фонда привело к качественному изменению позиционирования фонда в сообществе. Как результат приходит понимание, что целевой капитал работает не только на фонд, но и на все городское сообщество».*

### Северо-Западный альянс – от исследования состояния сообщества к внедрению лучших практик

В альянс входят 5 регионов Северо-Западного федерального округа – Архангельская, Псковская, Мурманская, Калининградская области, город Санкт-Петербург. Одним из основных направлений работы альянса стала разработка методики «Оценка социального самочувствия местного сообщества», на основе которой определяются потребности местного сообщества с целью расстановки приоритетов в проведении социальных программ и проектов. Данная методика позволяет оценить основные проблемы местного сообщества и определить следующие показатели:

- индекс социальной напряженности на территории;
- иерархию проблем, актуальных для территории;
- оценку социальных инициатив, действующих на территории;
- коэффициент удовлетворенности основными жизненными показателями;
- интегральный индекс социального самочувствия.

Наличие в методике возможности расчета индексов позволяет в дальнейшем проводить сравнительный анализ изменений на территории, оценивать влияние действующих на территории программ, а также проводить сравнение различных территорий между собой. Методика позволяет организациям, работающим в сфере развития сообщества, планировать свою деятельность, опираясь на результаты исследования. Кроме того,

полученные результаты могут использоваться при разработке целевых программ на территории. Так, результаты исследования, проведенного в 2011 г., в котором приняли участие более 700 представителей молодежи Архангельской области, были использованы для анализа молодежных проблем и, как следствие, привели к корректировке целевой областной программы «Молодежь Поморья на 2012–2015 годы».

Еще одно из важных направлений работы Северо-Западного альянса – обмен опытом и передача успешных технологий от более опытных организаций к тем, кто только начинает деятельность в направлении поддержки социально-ориентированных НКО и развития местной благотворительности. Члены Северо-Западного альянса объединили свои усилия в продвижении и развитии частной благотворительности на местном уровне. Инициированная около 10 лет назад в Санкт-Петербурге комплексная благотворительная акция «Добрый город» сейчас реализуется уже во многих регионах России, но наибольшая концентрация «Добрых городов» сейчас именно на территориях Северо-Западного альянса.

Еще один пример передачи успешного опыта членам альянса – технология проведения грантового конкурса. Архангельский центр социальных технологий «Гарант» является признанным экспертом в этой области и обладает 10-летним опытом проведения конкурсов социальных проектов. Таким образом, с помощью альянса наращиваются профессиональные компетенции нескольких организаций и распространяются базовые технологии ФМС.

*По словам Марины Михайловой, «объединение опыта и технологий различных организаций, входящих в Альянс, использование методики оценки социального самочувствия населения и выявления наиболее актуальных проблем территорий, вовлечение в работу с сообществом активных граждан, в том числе молодежи, – все это способствует повышению эффективности деятельности организаций, работающих в сфере развития местных сообществ и благотворительности».*

### **Альянс ФМС Пермского края – «Карта общественного потенциала территории»**

Альянс ФМС Пермского края – первый в России альянс ФМС, зарегистрированный как юридическое лицо («Некоммерческое партнерство «Альянс фондов местных сообществ Пермского края»), имеющий четко прописанную стратегию развития и действующий на регулярной основе. Это единственная в России институционально оформленная площадка, деятельность которой направлена на развитие сельской филантропии.

Основы развития сельской благотворительности были заложены в рамках проекта «Местное самоуправление и гражданское участие в сельской России», который выполнял САФ Россия при финансовой поддержке Всемирного банка в 2003–2007 гг. Тогда впервые была предпринята попытка исследовать возможность развития местной филантропии на сельских территориях и адаптировать модель ФМС к новому, не городскому типу сообществ. Благодаря активной и профессиональной деятельности альянса жители удаленных территорий получили доступ к различным ресурсам, возможность стать частью общих масштабных программ. Информация, новые социальные технологии, возможность участия в муниципальных и региональных программах, направленных на поддержку общественных инициатив, стали реальностью благодаря участию в альянсе как объединенном ресурсе для сельских и удаленных территорий.

Сегодня уже 10 городских и сельских территорий вошли в Пермский альянс. Объединение опытных фондов, таких как ФМС в городе Чайковский и активно развивающийся фонд «Территория успеха» в Краснокамске, а также маленьких, только нарождающихся и получивших свои первые гранты ФМС в сельских муниципальных образованиях,

позволило насытить общественную жизнь края новыми красками, реализовать множество интересных и важных проектов. Пермский альянс стал площадкой по изучению модели развития благотворительности на региональном уровне. Здесь постоянно проводятся мастер-классы по различным аспектам деятельности ФМС не только для членов альянса, но и для других территорий. Организуются стажировки, конференции как регионального, так и федерального уровней, на которых собираются представители как инициативных групп, так и действующих ФМС России. В 2012 г. создан сайт «Альянс ФМС Пермского края» ([www.fmspk.org](http://www.fmspk.org)), где есть информация о деятельности отдельных фондов и коалиции в целом.

Фондом «Содействие», входящим в состав Пермского альянса, в 2011 г. начаты исследования по оценке проблем, потенциала и ресурсов сельской территории. В основе исследования лежит опыт Северо-Западного альянса и их методика «Оценка социального самочувствия местного сообщества». Это пример взаимодействия фондов и распространения новых практик на межрегиональном уровне; взаимодействия экспертных групп, входящих в альянсы; настройки успешных инструментов на потребности и запросы фондов разного уровня – городских и сельских. Результатом исследований в Пермском крае стала «Карта общественного потенциала территории». Такая работа по оценке потенциала сельских территорий была проведена впервые и стала востребованной технологией и в других регионах России. Исследование позволило увидеть не только наиболее острые проблемы сообщества, но и точки потенциального роста для их решения с использованием общественной активности жителей; выявить в местном сообществе лидеров, способных взять на себя ответственность за самостоятельное решение социальных проблем своей территории.

Фактически были созданы карты потребностей и ресурсов района, выстроена иерархия проблем района, чтобы наметить точки роста и более эффективно использовать ограниченные финансовые ресурсы местного бюджета (рис. 21).

**Рис. 21. Карта потребностей и общественного потенциала, Пермский край**



Полученные данные доказали свою актуальность для органов власти, особенно в период бюджетного планирования. Важным инструментом такие карты могут быть и в ходе работы по привлечению бизнеса на территорию.

Работа, выполненная молодыми социологами, привлеченными к разработке «Карты общественного потенциала», была представлена профессиональному сообществу в рамках социологической школы, проводимой Всероссийским центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ), и получила диплом-признание за проект «Молодежный общественный экспертный центр».

Альянсы стали центрами интеграции различных проектов и программ, работающих на территориях. Они способствуют укреплению связей между регионами, восполнили недостаток в профессиональных ресурсах, сформировали библиотеки лучших практик. Члены альянсов чаще встречаются и решают проблемы сообща; такие организации лучше управляются и могут выполнять более значимые проекты и задачи, чем отдельные фонды.

Альянсы стали дискуссионными площадками для обсуждения проблем развития местной филантропии, сделали ее более значимым явлением. Участие в альянсах улучшает позиции и авторитет фондов на их территориях.

В результате деятельности альянсов расширились возможности фондов местных сообществ в формировании благотворительной среды, развитии местной филантропии.

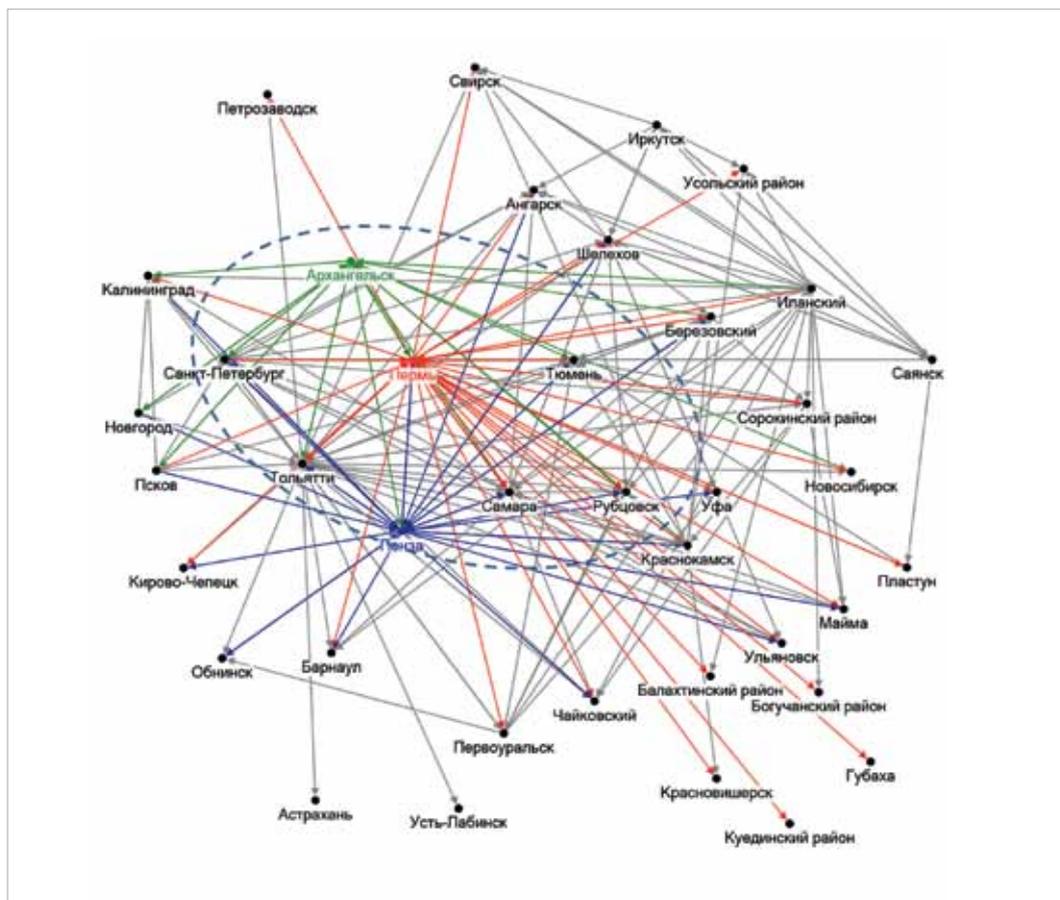
Новая технология оценки возможностей и потребностей территорий, разработанная и используемая ФМС в рамках альянсов, позволяет формировать платформу знаний о сообществе, свидетельствует о высоком профессиональном уровне фондов как экспертных организаций. Соответственно, это повышает уровень доверия к ним, позволяет привлекать внимание к деятельности и значимости роли ФМС в сообществе и новые ресурсы для решения проблем сообществ.

## Сеть ФМС в России

Ясно, что взаимодействие между ФМС не исчерпывается рамками созданных альянсов – оно намного шире. В этом разделе мы проанализировали, как происходит развитие сети российских ФМС.

Для лучшего понимания механизмов развития сообщества российских ФМС была использована методика социальных сетей. В ходе исследования представители всех ФМС должны были ответить на вопрос: «С какими ФМС вы взаимодействовали в течение последнего года?» В полученных нами ответах упоминались 37 из 47 ФМС, что позволило нам нарисовать комплексную картину развития сообщества ФМС в России (рис. 22).

Рис. 22. Социальная сеть российских ФМС (2013 г.)



Ядро социальной сети представлено примерно десятком старейших и наиболее опытных ФМС. Все они связаны друг с другом. На периферии находятся несколько новых ФМС, а также те, которые по тем или иным причинам были неактивны в течение последнего года. Они связаны с сообществом ФМС через одного или нескольких его активных участников. Согласно классификации этапов развития социальных сетей Krebs и Holley, текущую стадию развития сети российских ФМС наиболее точно характеризует структура «ядро – периферия». «В данной модели ядро сети включает ключевых членов сообщества, между которыми установлены прочные связи»<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Krebs V., Holley J. (2002). Building Smart Communities through Network Weaving // [www.orgnet.com/BuildingNetworks.pdf](http://www.orgnet.com/BuildingNetworks.pdf).

Описание более ранних этапов развития сетей в классификации Krebs и Holley очень хорошо соответствует стадиям развития сообщества ФМС в России.

На рисунке красным цветом выделены многочисленные социальные связи пермского фонда «Содействие». Он проявляет активность на местном, региональном и федеральном уровнях, помогает создавать новые ФМС в сельской местности, поэтому имеет связи с новыми фондами. Он также делает заметный вклад в развитие движения ФМС в России и является одним из членов сети с наибольшим количеством связей в сообществе.

Связи ФМС Пензы представлены синим цветом. Фонд является пресс-центром Партнерства и в основном взаимодействует с устоявшимися опытными ФМС, которые входят в ядро сети.

Зеленым цветом показана структура связей центра «Гарант», Архангельск, который является активным участником Северо-Западного альянса ФМС. Очевидно, что он взаимодействует со всеми ФМС в своем регионе (Псков, Новгород, Санкт-Петербург, Калининград), а также с ведущими ФМС, входящими в ядро сети.

# ФЕДЕРАЛЬНЫЙ МАСШТАБ МЕСТНОЙ ФИЛАНТРОПИИ

## *Экспертный потенциал ФМС, востребованный федеральной властью*

Как мы уже говорили выше, российские ФМС вышли за рамки локального явления и способны стать полноценными партнерами и экспертами в вопросах благотворительности и развития территорий не только для региональной, но и для федеральной власти.

Однако, как показало исследование, пока этот потенциал ФМС востребован еще крайне мало.

По мнению респондентов, единственный орган власти федерального уровня, который хорошо информирован о деятельности ФМС, – Министерство экономического развития (МЭР).

Немаловажную роль в этом процессе играет Артем Шадрин, директор департамента инновационного развития МЭР, который поддерживает деятельность некоммерческих организаций в целом и хорошо осведомлен о работе ФМС.

МЭР проводит федеральные грантовые конкурсы для социально-ориентированных НКО. В 2012 г. в рамках такого конкурса поддержку Министерства получили шесть ФМС, в финале конкурса в 2013 г. также представлены 6 ФМС из городов Архангельск, Псков, Тюмень, Пенза, Пермь (альянс) и Ульяновск (всего в 2013 г. в финал грантового конкурса вышли 104 НКО). Это также свидетельствует о признании ФМС на федеральном уровне.

Прочие правительственные структуры по-прежнему не проявляют интереса к модели ФМС, не говоря уже об их опыте. Партнерство ФМС планирует продолжить просветительскую работу на федеральном уровне и предполагает работать прежде всего с Министерством регионального развития и Министерством труда и социальной защиты. Это непростая задача, решение которой потребует значительных усилий и временных затрат.

## *ФМС и корпорации: точки соприкосновения*

Сотрудничество ФМС с малым и средним бизнесом, работающим на территориях своего присутствия, развивается весьма плодотворно. Однако большинство крупных корпораций, как и федеральные органы власти, пока недооценивают возможности ФМС. Налаживание сотрудничества с корпорациями может стать зоной ближайшего развития российских ФМС. Будучи организациями, которые возникли из местных сообществ, ФМС хорошо понимают проблемы, наиболее актуальные для сообществ, на благо которых они работают. Они выступают в качестве ресурсных центров и источников финансирования для проектов внутри сообществ. В этом смысле ФМС – идеальные партнеры для компаний, желающих сделать вклад в развитие местных сообществ. Существуют многочисленные примеры успешного сотрудничества между корпорациями и ФМС в России, когда ФМС помогали реализовать грантовые программы для местных сообществ в качестве операторов.

Модель ФМС очень хорошо соответствует стратегическим целям корпораций в регионах, и это подтверждают принимавшие участие в нашем исследовании представители бизнеса, эксперты и руководители ФМС. Следовательно, стоит сосредоточиться на существующих препятствиях, которые мешают развитию сотрудничества между ФМС и компаниями в регионах России. Их можно описать так.

**ФМС нет во многих регионах, в развитие которых компании хотят вложить свои средства.** Компании, знакомые с моделью ФМС, были бы очень рады иметь таких региональных партнеров, но не готовы создавать ФМС самостоятельно, поскольку при таком подходе велик риск создания новой организации, которая будет полностью зависима от основателя. Она скорее может рассматриваться как корпоративный фонд, а не фонд местного сообщества. Потенциальные доноры на местах, в том числе предприятия малого и среднего бизнеса, могут отказаться от участия в таком проекте из-за явного доминирования крупной компании – основателя ФМС.

**По мнению представителей крупного бизнеса, не все ФМС обладают достаточной квалификацией для управления корпоративными программами.** Компании предъявляют к своим потенциальным партнерам определенные требования. Им нужны устойчивые организации, обладающие опытом успешной деятельности и хорошей системой управления. Новые ФМС зачастую не соответствуют таким требованиям. Возникает замкнутый круг: корпорации не желают работать с неопытными ФМС в регионах, а ФМС не смогут приобрести необходимый опыт без сотрудничества с компаниями.

**Не все компании готовы вкладывать деньги в развитие местных сообществ в регионах.** Очень часто корпоративная социальная стратегия не ставит своей целью развитие местных сообществ. Компании могут быть заинтересованы в реализации конкретных программ для конкретных целевых групп, которые не всегда значимы для ФМС. В некоторых случаях компании поддерживают в регионах только деятельность с PR-компонентом, не имея средств на реализацию социальных программ и инициатив.

**Центры принятия решений, как правило, находятся в головных офисах компаний (чаще всего в Москве), а не в регионах.** Региональные директора часто не имеют полномочий по поддержке местных социальных программ. ФМС, находясь в регионах, не могут влиять на решения, которые принимаются в головных офисах компаний.

Для развития сотрудничества между компаниями и ФМС, учитывая описанные выше обстоятельства, стоит содействовать распространению информации о модели ФМС среди представителей компаний, ответственных за реализацию корпоративной социальной политики, и способствовать профессиональному росту и развитию ФМС, чтобы они соответствовали требованиям компаний к потенциальным партнерам.

## *ФМС в масштабе всего третьего сектора: особенности и возможности*

ФМС стали серьезным ресурсом не только для местных сообществ, но и для сектора в целом. Их экспертный потенциал проявляется и в федеральном масштабе.

В этом разделе мы сосредоточились на вопросе, каково влияние ФМС и их альянсов (формальных и неформальных) на дискуссию о филантропии в России на местном, региональном и федеральном уровнях.

Многие руководители ФМС активно участвуют в различных публичных мероприятиях, выступают на коммуникативных площадках, где обсуждаются вопросы благотворительности.

Например, **Борис Цирульников**, руководитель первого ФМС в России с момента его создания в 1998 г., принимает активное участие в дискуссии о филантропии на различных уровнях: как региональном, так и федеральном. В последнее время активными участниками дискуссионных площадок становятся и представители ряда опытных ФМС в России, а их руководители, например **Олег Шарипков** из Пензы, **Нина Самарина** из Перми, **Вера Барова** из Тюмени и **Марина Михайлова** из Архангельска, сегодня являются экспертами, признанными на уровне страны. Они активно способствуют продвижению модели ФМС и системы ценностей филантропии в России.

В России сегодня есть несколько организаций, которые фасилитируют развитие ФМС и ведут дискуссии о филантропии в стране на федеральном уровне: Форум доноров, САФ Россия, Высшая школа экономики, «Эволюшн энд Филантропи» (все четыре организации находятся в Москве) и Центр развития НКО в Санкт-Петербурге. Все они поддерживают модель ФМС и привлекают представителей ФМС к участию в крупных форумах по проблемам филантропии на федеральном уровне. Форум доноров и САФ Россия проводили исследования российских ФМС и публиковали отчеты об их результатах. САФ Россия обладает богатой библиотекой онлайн-материалов о развитии ФМС<sup>12</sup>, в которой представлены публикации российских и зарубежных авторов, отчеты об исследованиях и контакты всех российских ФМС.

Партнерство ФМС – еще один важный информационный ресурс и площадка для дискуссии по различным аспектам деятельности ФМС<sup>13</sup>.

Существуют две модели, в соответствии с которыми может строиться дискуссия о филантропии: очная (конференции, мастер-классы, круглые столы) и дистанционная (с использованием Интернета). Представители ФМС участвуют в дискуссиях в обоих форматах. Их участие в подобных дискуссиях растет по мере роста численности и развития ФМС в стране; соответственно, повышается и влияние ФМС на ход дискуссии.

Положительным моментом является возникновение особого информационного пространства ФМС в России. Его не было здесь 20 или даже 15 лет назад.

Мы уже говорили выше о присутствии ФМС в русскоязычном сегменте Интернета (см. рис. 18).

---

<sup>12</sup> <http://www.cafrossia.ru/programs/fms/>.

<sup>13</sup> <http://www.p-cf.org/>.

Потенциальное влияние ФМС на дистанционные дискуссии о филантропии в России зависит от того, как они представлены в Интернете. Легко заметить, что в глобальной сети некоторые ФМС представлены значительно лучше своих коллег. Почему ФМС Пензы и его руководитель Олег Шарипков гораздо лучше представлены в Интернете, опередили в этом другие ФМС? Возможно, потому, что в Пензе особое внимание уделяется коммуникациям, и ими занимается команда сильных профессионалов. Еще одна гипотеза: «Гражданский Союз» больше других присутствует в Интернете, поскольку выполняет функцию пресс-службы Партнерства ФМС.

Как бы то ни было, но факт остается фактом: большинству ФМС не очень хорошо удается заявить о себе в Интернете, и это ограничивает возможности их влияния на дискуссии по вопросам филантропии на федеральном и региональном уровнях.

Фонды по-прежнему предпочитают дискуссии на уровне личных контактов и очного общения. Но, к сожалению, участие представителей ФМС в очных дискуссиях по проблемам филантропии в России ограничено: командировочные расходы очень высоки. Это особенно актуально для ФМС Сибири и Дальнего Востока, поэтому очень большую роль играют встречи на региональном уровне.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

## Выводы

- Модель ФМС зарекомендовала себя как институционально развитая и как эффективный институт развития благотворительности на местном уровне, стала общепризнанным брендом. Особенно важна роль ФМС в развитии региональной благотворительности.
- Модель ФМС хорошо адаптируется к различным сообществам, от городских до сельских. Появление фондов в селе и на удаленных неиндустриальных территориях – тренд последних 5 лет.
- Фонды местных сообществ занимают уникальную нишу в поддержке развития местной филантропии и стимулирования населения к участию в жизни своих сообществ. Они становятся зачастую единственным источником поддержки маленьких НКО и инициативных групп граждан, особенно на удаленных территориях.
- Российские фонды многофункциональны, развивают партнерство с различными группами населения, выстраивают горизонтальные связи и социальные сети в сообществах, выступают как центры развития сообществ.
- Сообщество ФМС в России чрезвычайно разнообразно. ФМС играют различные роли и выполняют разные функции в сообществах – от мобилизации ресурсов до управления финансами в различных проектах. Кроме того, ФМС имеют разную специализацию, географический охват и методы работы. С годами их роль в сообществах меняется. Происходит переход от модели оказания услуг бизнесу по управлению благотворительными программами к развитию местной филантропии и диверсификации ее форм.
- ФМС могут приспособиться к различным обстоятельствам и найти возможности для роста даже в экономически трудные времена. Это возможно благодаря их способности аккумулировать социальный капитал внутри своих сообществ и мобилизовать поддержку в форме человеческого капитала и помощи волонтеров в условиях, когда финансовых ресурсов недостаточно.
- Фонды не только привлекают ресурсы на поддержку общественных инициатив, но и формируют новый тип отношений, видят свою роль в создании новых традиций, организации событий, активизирующих граждан и формирующих социально ответственное отношение к жизни сообщества.
- В процессе развития и наращивания компетенций, аккумулируя информацию о проблемах, точках роста и возможностях территорий, привлекая в последние годы к исследованиям в различных областях специалистов местных университетов и исследовательских групп, ФМС фактически становятся центрами знаний о сообществах.

- ФМС накопили большой опыт в разработке и реализации социальных программ, описание которых представлено в специальных изданиях.
- За 10 лет программы развития ФМС появились сильные фонды, не только ставшие лидерами в своих сообществах, но и способные развивать новые фонды и передавать опыт. Вокруг них стали объединяться как действующие фонды, так и другие организации, работающие в некоммерческом секторе. Появились новые центры развития модели ФМС – альянсы. Стали формироваться горизонтальные связи не только на уровне одного сообщества, но и межрегиональные.
- Сеть ФМС в России хорошо развита. Ее ядро включает 10–12 устойчивых ФМС, между которыми установлены надежные связи. Они предоставляют новым ФМС доступ к сетевым ресурсам через один из ФМС, входящих в ядро сети. Необходимо продолжать развитие сети ФМС в России и поддерживать их совместные проекты, работать над обеспечением позитивного восприятия ФМС.
- ФМС и альянсы способствуют распространению и тиражированию лучших практик и социальных технологий, являются площадками для внедрения инноваций в социальной сфере.
- Потенциал российских ФМС не в полной мере используется федеральными органами власти. Опыт ФМС учитывает и в некоторой степени применяет только одно подразделение федерального правительства – Министерство экономического развития. Однако некоторые фонды получают поддержку на свои проекты и в рамках конкурсов на получение президентских грантов. Для развития ФМС в регионах чрезвычайно важна просветительская работа в органах власти на федеральном уровне.
- ФМС являются прекрасными потенциальными региональными партнерами для крупнейших российских корпораций. Они зарождаются внутри местных сообществ, понимают их текущие проблемы и работают как ресурсные центры и источники финансирования для локальных проектов в местном сообществе. Корпорации могут и будут работать с ФМС, но для такого партнерства необходимы определенные условия: наличие ФМС в тех регионах, которые интересуют компании, и достаточная профессиональная подготовка сотрудников фондов, чтобы соответствовать жестким корпоративным стандартам.
- Влияние ФМС на дискуссию о филантропии в России растет. Ряд руководителей ФМС признаны экспертами на федеральном и региональном уровнях. Региональные альянсы дают ФМС возможность более активно участвовать в профессиональных дебатах и обеспечивают эффективную информационную поддержку местным руководителям ФМС. В данный момент российские ФМС не используют в полной мере потенциал дистанционных дебатов (через Интернет).

## Существующие риски

Модель ФМС первоначально пришла в Россию из-за рубежа, и тогда были серьезные сомнения, насколько она здесь применима. Но за 15-летний период она доказала свою адаптивность, эффективность, возможности встраивания в практически любые сообщества и применимость на разных этапах экономического развития. В то же время практическая деятельность фондов и их внешнее окружение подразумевают целый ряд рисков, осознание которых поможет сделать фонды более устойчивыми.

- Модель ФМС может работать эффективно только там, где достаточны уровень общественного развития и потенциал сообщества.
- Эффективная и устойчивая деятельность фонда в значительной степени определяется его лидером. Прежде всего он должен обладать репутацией и доверием в сообществе, умением выстраивать отношения между различными группами. От лидера требуются понимание сути модели, высокий профессиональный уровень и готовность к новому, высокий уровень этических стандартов. Профессионализм и преданность делу руководителей российских ФМС – ключевые факторы эффективности и устойчивости большинства фондов. В большинстве случаев российские ФМС очень зависимы от своих руководителей. Это относится в первую очередь к небольшим фондам и ФМС на ранних этапах становления и развития. В стране есть много выдающихся руководителей, которые готовы развивать ФМС, и это хорошо. Негативный аспект такой зависимости от одного человека – риск потери устойчивости организации в связи с изменениями в личной жизни ее руководителя.
- Риски возникают и там, где нет четкой и активной позиции попечительского совета в деятельности фонда. Авторитет и участие членов ПС является дополнительным ресурсом в продвижении фонда и привлечении ресурсов. ПС выполняет и роль индикатора в понимании и оценке результатов деятельности фонда.
- Постоянной заботой фондов является поиск ресурсов на покрытие административных расходов. Это общая серьезная проблема для всех ФМС в России. Большинство из них испытывают трудности с привлечением средств на покрытие административных расходов и выплату заработной платы постоянным сотрудникам. Зачастую это приводит к поиску средств в рамках различных программ, стремлению получить госзаказ. Это, а не выполнение миссии, может стать главным приоритетом в деятельности фондов.
- У фондов очень высоки репутационные риски. Открытость и прозрачность деятельности, отчетность перед сообществом, отлаженные механизмы информирования о деятельности снижают риск.
- В ходе исследования практически все фонды отметили такой риск, как смена власти в результате выборов компаний, а как следствие – и смена приоритетов в развитии территорий, и, как правило, смена бизнес-элит. Отлаженные персональные связи с властью зачастую разрушаются, и фондам приходится заново выстраивать политику взаимодействия и сотрудничества.
- Отсутствие стратегических планов развития фондов также относится к рискам. Устойчивость фондов во многом связана с четким видением направлений деятельности и наличием фандрайзинговой стратегии. Такое стратегическое видение демонстрирует сообществу долгосрочность, а не временность существования фонда, показывает, что это не краткосрочный модельный проект.

- Далеко не во всех фондах есть сотрудники, обладающие достаточными навыками программного и финансового менеджмента; отмечается недостаток квалифицированных кадров.
- Существуют риски использования ФМС властью на местном уровне в качестве источников для покрытия расходов, не обеспеченных бюджетным финансированием.
- В связи с увеличивающимся государственным финансированием и поддержкой СО НКО есть риск огосударствления фондов, подчинения их целям и задачам, приоритетам государственной политики и, как следствие, потери их идентичности и самостоятельности.
- У большинства российских ФМС отсутствует формальная система оценки эффективности работы. Основными индикаторами эффективности работы ФМС в России являются поддержка и участие в их деятельности местных сообществ. Однако сектор способен разработать набор основных критериев и механизмы их оценки, которые могли бы использовать все ФМС в России. Новым ФМС необходимо развивать свой потенциал в сфере оценки деятельности и проектов.
- Фонды развиваются в очень разных сообществах, отличающихся по социально-экономическому уровню. Это в значительной степени определяет их возможности как в программной, так и в фандрайзинговой деятельности, определении миссии. Если применить сертификацию и стандартизацию деятельности фондов, это может привести к формированию кластера фондов с собственным, иным пониманием миссии ФМС и разделению сообщества в понимании сути модели.

## Прогноз дальнейшего развития ФМС

- ФМС освоили основные принципы управления институционализированной благотворительной деятельностью и стали привлекательной площадкой для инвестирования в решение социальных проблем со стороны бизнеса, а также частных жертвователей.
- Стимулируя активность и развитие чувства ответственности в сообществах, ФМС сегодня начинают влиять на социальный климат, способствуют началу систематических изменений, по сути формируют социальный капитал на уровне сообщества. Благодаря фондам и принципам их деятельности, прежде всего прозрачности принятия решений и подотчетности сообществу, стало возможным говорить о развитии региональной благотворительности, формировании новых отношений в сообществе и ответственности за изменения и в конечном итоге улучшение качества жизни.
- Российские фонды местных сообществ за 15 лет своего развития смогли не только освоить принципы ФМС, но и адаптироваться к различным условиям и сообществам. Хотя фонды иногда значительно различаются в подходах, что вполне естественно в такой большой и неоднородной по социально-экономическому развитию стране, основные принципы модели сохраняются.
- ФМС будут развиваться в городских сообществах и на неиндустриальных территориях, где их основной задачей станет развитие активизма и мобилизация ресурсов. Накопленный опыт позволит ФМС сосредоточить внимание на формировании стратегии, что будет способствовать их развитию.
- По мере развития ФМС могут появиться новые альянсы, центры развития модели, которые способны тиражировать практики фондов на новых территориях и, объединяя и привлекая новые ресурсы, решать более сложные задачи для развития сообществ.
- Мобилизация ресурсов, как и прежде, будет происходить преимущественно за счет местных источников. Именно в этой области будут развиваться новые подходы и находиться оригинальные решения. Трудно рассчитывать на привлечение ресурсов крупного бизнеса без специальной работы в этом направлении. Фонды, скорее всего, не смогут в ближайшие годы добиться финансовой устойчивости, сформировать эндаументы.
- Ожидания фондов связаны с улучшением законодательной среды в отношении благотворителей, однако этого может и не случиться в ближайшие годы.
- Фонды сохраняют свою роль центров развития местной филантропии и будут в меньшей степени позиционироваться как сервисные организации для компаний или властей. При активной позиции руководителей возможен рост экспертного потенциала ФМС для федеральной власти.

## Контактная информация фондов

### Некоммерческий фонд

#### «Общественный фонд Обнинска»

Обнинск, Калужская область  
Телефон: +7 (48439) 3-27-19  
E-mail: ocf@obninsk.ru, obninsk.cf@mail.ru  
Сайт: www.ofo.obninsk.ru

### Фонд развития Костромской области

Кострома  
Телефон: +7 (4942) 42-27-71, (4942) 42-30-91  
E-mail: fond.kostroma@gmail.com  
Сайт: www.frko.info

### Благотворительный фонд «Добрый город Петербург»

Санкт-Петербург  
Телефон: +7 (812) 718-37-94  
E-mail: shmatko@cno.ru

### Региональный некоммерческий благотворительный фонд местного сообщества «Калининград»

Калининград  
Телефон: +7 (4012) 39-11-17, (4012) 98-81-98  
E-mail: fond39.ru@gmail.com  
Сайт: www.fond-kaliningrad.ru

### Северо-Западный Альянс, Центр социальных технологий «Гарант»

Архангельск  
Телефон: +7 (8182) 20-65-10  
E-mail: garant@ngo-garant.ru  
Сайт: www.ngogarant.ru

### Карельский региональный общественный фонд поддержки благотворительных, социальных, культурных, образовательных инициатив «Петрозаводск»

Петрозаводск  
Телефон: +7 (8142) 76-60-73  
E-mail: ptz.fund@gmail.com

### Псковская областная общественная организация «Центр устойчивого развития Псковской области»

Псков  
Телефон: + 7 (911)351-33-98  
E-mail: csdpr@csdpr.ru  
Сайт: www.csdpr.ru

### Новгородский региональный общественный фонд содействия некоммерческим проектам

Великий Новгород  
Телефон: +7 (816) 294-60-78, (816) 294-87-83  
E-mail: solovjeva.natalja@gmail.com  
Сайт: http://activity.natm.ru/

### Региональный благотворительный фонд «Самарская губерния»

Самара  
Телефон: +7 (846) 273-95-69  
E-mail: t\_akimova2003@mail.ru  
Сайт: www.fondsg.org

### Городской благотворительный фонд «Фонд Тольятти»

Тольятти, Самарская область  
Телефон: +7 (8482) 53-67-50  
E-mail: avo@fondtol.org  
Сайт: www.fondtol.org

### Партнерство ФМС

Тольятти, Самарская область  
Телефон: +7 (8412) 44-50-37  
E-mail: p-cf@p-cf.org  
Сайт: www.p-cf.org

### Альянс ФМС Пермского края, Фонд поддержки социальных инициатив «СОДЕЙСТВИЕ»

Пермь  
Телефон: +7 (342) 212-23-20  
E-mail: consaltingperm@list.ru  
Сайт: www.fmspk.org, www.sodeistvieperm.ru

### НО БФ «Фонд развития социальной инициативы г. Дзержинска»

Дзержинск, Нижегородская область  
Телефон: + 7 (8313) 25-65-51  
E-mail: nobfond@rambler.ru

### Некоммерческая организация «Региональный информационно-ресурсный фонд»

Ульяновск  
Телефон: +7 (422) 67-46-14  
E-mail: t.urvaeva@gmail.com, nada-rif@mail.ru  
Сайт: www.ul-rif.ru

### Общественный фонд развития города

Уфа  
Телефон: +7 (347) 282-99-97, 223-39-70  
E-mail: fondufa@mail.ru  
Сайт: www.fondufa.ru

**Фонд «Саратовская губерния»**

Саратов  
Телефон: +7 (8452) 28-61-02  
E-mail: info@sgcf.ru, ls@bk.ru  
Сайт: www.sgcf.ru

**Некоммерческая организация  
Благотворительный фонд местного  
сообщества «Двуречье»**

Кирово-Чепецк, Кировская область  
Телефон: +7 (83361) 25-173, 25-321  
E-mail: kirov-nko@rambler.ru

**Районный фонд социальной поддержки**

Красновишерск, Пермский край  
Телефон: +7 (34243) 225-67  
E-mail: mu\_upd@mail.ru, galinaivanova20@mail.ru  
Сайт: vishraion.perm.ru

**Некоммерческая организация  
«Фонд поддержки общественных  
организаций Усольского района»**

Усолье, Пермский край  
Телефон: +7 (342) 442-23-75  
E-mail: 8rty@mail.ru

**Некоммерческая организация  
«Фонд поддержки общественных организаций  
Куединского района»**

Пос. Куеда, Пермский край  
Телефон: +7 (34262) 3-14-47  
E-mail: osr\_@admkueda.ru

**Фонд поддержки социальных инициатив  
«Время, Вперед!»**

Губаха, Пермский край  
Телефон: +7 (952) 32-83-222  
E-mail: nadezhda82chyda@yandex.ru  
Сайт: www.gubaha-mechta.ru

**Фонд местного сообщества города  
Чайковского**

Чайковский, Пермский край  
Телефон: +7 (34241) 3-51-72  
E-mail: orden\_dobra@bk.ru  
Сайт: www.chaikfond@ucoz.ru

**Алтайский альянс, Городской  
благотворительный фонд «Развитие»**

Рубцовск, Алтайский край  
Телефон: +7 (3855) 74-61-47  
E-mail: fond-razvitie@bk.ru  
Сайт: fond-rubtsovsk.ru, altai-cf.ru

**Пензенский Фонд Местного Сообщества  
«Гражданский Союз»**

Пенза  
Телефон: +7 (8412) 260-120  
E-mail: head@civilunity.org  
Сайт: www.penzafond.ru

**Фонд поддержки местного сообщества  
«Территория успеха»**

Краснокамск, Пермский край  
Телефон: +7 (34273) 5-13-14  
E-mail: fonduspeh@mail.ru  
Сайт: www.fonduspeh.ru

**Благотворительный фонд местного сообщества  
«Первоуральск-21 век»**

Первоуральск, Свердловская область  
Телефон: +7 (3439) 64-93-48  
E-mail: prv21vek@gmail.com  
Сайт: dvorecntz@pntz.ru

**Городской благотворительный фонд  
«Благо»**

Берёзовский, Свердловская область  
Телефон: +7 (34369) 46-814  
E-mail: info@fond-bлаго.ru  
Сайт: www.fond-bлаго.ru

**Благотворительный фонд развития  
города Тюмени**

Тюмень  
Телефон: +7 (3452) 63-30-86  
E-mail: info@cftyumen.ru  
Сайт: www.cftyumen.ru

**Благотворительный фонд развития  
Сорокинского района**

Село Большое Сорокино, Тюменская область  
Телефон: +7 (906) 824-71-85  
E-mail: r.LiudmiL2011@yandex.ru

**Байкальский региональный общественный  
благотворительный фонд местного сообщества**

Улан-Удэ  
Телефон: +7 (3012) 232-216  
E-mail: bbfond@list.ru

**Благотворительный фонд  
«Фонд развития города «Новый Ангарск»**

Ангарск, Иркутская область  
Телефон: +7 (902) 512-38-27, (914) 884-30-56  
E-mail: fondnewang@yandex.ru  
Сайт: www.fondnewang.ru

**«Саянский благотворительный фонд  
местного сообщества»**

Саянск, Иркутская область  
Телефон: +7 (39553) 5-37-82  
E-mail: jkuprijan@rambler.ru  
Сайт: www.fondsаяansk.ru

**Городской благотворительный  
фонд местного сообщества «Наследие  
иркутских меценатов»**

Иркутск  
E-mail: nasledie-office@nim.su  
Сайт: nasledie.irk.ru

**Благотворительный Фонд местного  
сообщества «Свирск»**

Свирск, Иркутская область  
Телефон: +7 (3957) 32-11-75  
E-mail: bfms@svirsk.ru  
Сайт: www.svirsk.net

**Благотворительный фонд местного сообщества  
имени Григория Шелехова**

Шелехов, Иркутская область  
Телефон: +7 (39510) 53-003  
E-mail: shelcf@mail.ru  
Сайт: shelehov-fond.ru

**Некоммерческий фонд местного сообщества  
Майминского сельского поселения  
«Перспектива»**

Село Майма, Республика Алтай  
Телефон: +7 (38844) 21-6-77  
E-mail: perspektivagorny@mail.ru  
Сайт: www.fond-perspektiva.ru

**Новосибирский фонд «Академгородок»**

Новосибирск  
Телефон: +7 (983) 128-38-58  
E-mail: n-pinus@ngs.ru  
Сайт: academfond.org

**Благотворительный фонд местного сообщества  
«Барнаул»**

Барнаул  
Телефон: +7 (3852) 63-74-31  
E-mail: evgenii\_preis@mail.ru

**Некоммерческий благотворительный фонд  
«Рождественский»**

Село Дзержинское, Красноярский край  
Телефон: +7 (391) 679-06-20  
E-mail: dimataiga@mail.ru

**Местный общественный фонд Балахтинского  
района поддержки социально значимых проектов  
«Партнер»**

Балахта, Красноярский край  
Телефон: +7 (983)286-30-69  
E-mail: zoo3177@mail.ru

**Фонд развития Богучанского района «За нами  
будущее»**

Село Богучаны, Красноярский край  
Телефон: +7 (3916) 221-9-21  
E-mail: mudrak21921@rambler.ru

**Фонд местного сообщества «БлагоДарю»**

Иланский, Красноярский край  
Телефон: +7 (923) 307-93-24  
E-mail: nat\_5656@mail.ru

**Фонд местного сообщества «СТИМУЛ»**

Усть-Лабинск, Краснодарский край  
Телефон: +7 (918) 952-44-55  
E-mail: ezu-yuliya@yandex.ru

**Астраханский некоммерческий благотворительный  
фонд местного сообщества**

Астрахань  
Телефон: +7 (8512) 61-28-65  
E-mail: cci\_shateeva@mail.ru  
Сайт: ast-fond.ru

**Фонд местного сообщества «Золотой запас»**

Магадан  
Телефон: +7 (4132) 607-842  
E-mail: cfmagadan@gmail.com  
Сайт: gr.mace.ru

**Благотворительный фонд развития  
Северного Приморья**

Пос. Пластун, Приморский край  
Телефон: +7 (4237) 43-40-30  
E-mail: tremasova@mail.ru  
Сайт: fondrsp.ru

Филиал «Чаритиз Эйд Фаундейшн» в РФ (CAF Россия)  
РФ, 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 24/7, стр. 1,  
10-й подъезд, 4-й этаж, офис 102

**T:** +7 (495) 792-59-29

**F:** +7 (495) 792-59-86

**E:** [cafrussia@cafrussia.ru](mailto:cafrussia@cafrussia.ru)

**W:** [www.cafrussia.ru](http://www.cafrussia.ru), [www.cafonline.org](http://www.cafonline.org)

*Регистрационный номер Британской комиссии  
по благотворительности 268369*

**CAF**  
Russia