

НОЯБРЬ 2020

АКТИВЫ, ПОТЕНЦИАЛ, ДОВЕРИЕ

Роль фондов местных сообществ в развитии
местной филантропии

СОДЕРЖАНИЕ

Роль оценки в Программе поддержки местной филантропии фонда «КАФ»	4
Оценка роли ФМС и их вклада в сообщество	6
Модель АСТ («Активы-Потенциал-Доверие»)	7
Наиболее существенное изменение	8
Опыт использования модели АСТ	9
Особенности фондов местных сообществ	11
Активы	12
Потенциал	14
Доверие	15
Выводы	17
Результаты применения модели АСТ	17
Ценность модели АСТ	18
Перспективы модели АСТ	20

ОБ АВТОРАХ



Барри Найт – директор Центра исследований и инноваций в области социальной политики и практики CENTRIS, советник фонда Global Fund for Community Foundations в области оценки и управления знаниями. Исследователь в сфере социальных наук, работал в правительстве Великобритании в качестве советника по государственным программам в области поддержки НКО. В начале карьеры занимался исследованиями в Кембридже, позже работал в Европейской комиссии. Автор книг об экономическом развитии, семейной политике, третьем секторе и социальном предпринимательстве, а также книги [Rethinking Poverty](#), опубликованной в 2017 году.



Лариса Аврорина – руководитель программ Благотворительного фонда «КАФ». Опыт работы в некоммерческом секторе более 20 лет. За эти годы принимала участие в разработке множества программ поддержки НКО, развитии грантовой культуры и моделей оценки социальных проектов в разных сферах деятельности; автор ряда исследований и публикаций по проблемам развития и деятельности некоммерческих организаций. Начиная с 2007 года является руководителем Программы поддержки местной филантропии (до 2017 года – Программа развития фондов местных сообществ).

ВСТУПЛЕНИЕ

В разных странах продолжает формироваться представление о том, что такое местная филантропия. Исследователей и институты развития гражданского общества во многих государствах волнуют одни и те же вопросы: какую роль она играет в развитии местных сообществ, какие понятия и ресурсы в это вкладываются, как ее оценить и какими инструментами измерить.

И это те же вопросы, которые были сформулированы в рамках Программы поддержки местной филантропии БФ «КАФ». Мы вместе с заинтересованными фондами приступили к поискам решений. Новое исследование, представленное в докладе, демонстрирует использование модели АСТ («Активы-Потенциал-Доверие») для поиска ответов на эти вопросы. Что было важным, какое значение имела эта работа, к каким результатам привела – этому и посвящен доклад. Консультантом и проводником идеи использования модели АСТ, активным участником исследования выступил Барри Найт, советник Глобального фонда. Его опыт и знание основ развития местной филантропии в разных странах легли в основу и этого исследования.



Лариса Аврорина,
руководитель программ
БФ «КАФ»

Претендуя на роль лидеров в развитии местной филантропии, фонды сами должны постоянно анализировать и оценивать свою деятельность. Как добиться устойчивости, как доказать сообществу важность своей деятельности, как привлечь новых сторонников и партнеров, как оценить возможности и ресурсы сообщества, на чем может быть основано такое взаимодействие – это все вопросы сегодняшней повестки дня и задачи, которые ставят перед собой фонды.

Исследование заняло довольно много времени – оно продолжалось два года. Важно было не только понять суть подходов, описанных в модели АСТ, но и разработать ее «начинку», показатели, основываясь на реальной деятельности фондов. Начало такой работы было положено во время проведения «Школы фондов» в Перми в 2017 году – постоянной на протяжении ряда лет площадки для обучения и обмена опытом, где и была представлена эта модель. Но она описывала только подходы, направления, а как разработать и детализировать ее до уровня показателей – это стало предметом обсуждения и работы участников. Всем оказалось интересно выступить в новой роли – роли исследователей, найти общие характеристики, присущие фондам и определяющие их функции в развитии местной филантропии. В итоге такие показатели были определены и наступил этап применения, использования и поисков доказательств актуальности нового подхода.

На проведение такой совместной пионерской работы решились четыре фонда, представляющие собой разные регионы и разные сообщества, от городских до сельских. Посмотреть на себя со стороны сообщества, по-новому оценить приоритеты в деятельности, оценить то, что никогда не оценивалось, – все это потребовало дополнительных ресурсов и времени.

Проведенная работа дала возможность фондам не только оценить приобретенный за годы деятельности багаж знаний и практик по развитию своей организации, увидеть глазами самого сообщества свою роль, но и понять, как можно добиться доверия этого сообщества. Работая с моделью АСТ, фонды смогли увидеть перспективы и новые возможности, выстроить свою стратегию как минимум на ближайшую перспективу.

РОЛЬ ОЦЕНКИ В ПРОГРАММЕ ПОДДЕРЖКИ МЕСТНОЙ ФИЛАНТРОПИИ ФОНДА «КАФ»

С 1997 года «КАФ» поддерживает развитие фондов местных сообществ (ФМС) в России. «КАФ» функционирует как ресурс, который предлагает ФМС финансовую поддержку, актуальную информацию, обучение и консультации, развивает их сетевое взаимодействие и анализирует их деятельность.

Фонды местных сообществ – это некоммерческие организации, которые объединяют ресурсы сообщества, привлекают к взаимодействию бизнес, власть и общественные организации для развития сообщества и общественной инициативы. Первые фонды местных сообществ в России появились в Тольятти (1998) и Тюмени (1999), в малом городе Чайковский Пермского края (1999), которые впоследствии стали экспериментальными площадками по развитию местной филантропии.

В настоящее время в России насчитывается около 80 ФМС, и их количество существенно увеличилось с тех пор, как первый фонд был зарегистрирован в 1998 году. Эти события подробно описаны в статье Дженни Ходжсон [«Урок дальновидности и терпения: секрет русских фондов местных сообществ»](#).

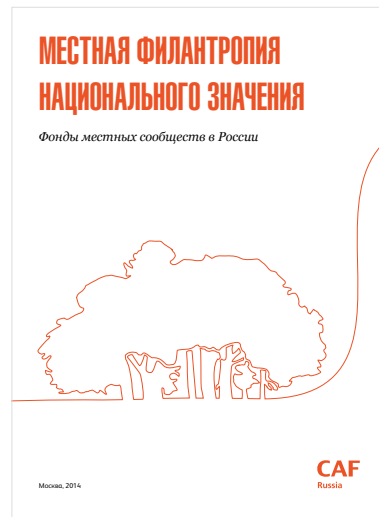


Форум местной филантропии. 20-летие ФМС в России

Оценка и анализ всегда играли важную роль в Программе поддержки местной филантропии «КАФ». С 2003 года на каждом этапе ее реализации проводились регулярные внешние и внутренние оценки: мониторинг деятельности фондов (анализ отчетов грантополучателей, веб-сайтов, годовых отчетов и других информационных материалов). Оценка была основана на разработанных индикаторах, определяющих прогресс в развитии фондов с учетом изменений их роли в сообществах.

Программа уделяет особое внимание обучению региональных экспертов и сотрудников фондов методам внутренней оценки, чтобы оценка стала неотъемлемой частью деятельности ФМС. В результате была сформирована сеть таких специалистов.

«КАФ» анализирует не только деятельность конкретных фондов местных сообществ, но и взаимоотношения между ними, а также роль ФМС в российском секторе благотворительности. В 2014 году вышла в свет публикация [«Местная филантропия национального значения. Фонды местных сообществ в России»](#), а чуть позднее, в 2017 году, был опубликован доклад [«Когда размер имеет значение. Феномен развития фондов местных сообществ в сельских территориях и малых городах России»](#).



Обобщение и анализ результатов внутренних и внешних оценок позволяют скорректировать и настроить Программу поддержки местной филантропии в соответствии с уровнем их институционального развития, учитывая как изменения в самих фондах, так и изменения внешних условий.

ОЦЕНКА РОЛИ ФМС И ИХ ВКЛАДА В СООБЩЕСТВО

Цель данной оценки – понять, как деятельность ФМС воздействует на изменения в сообществах, какова их роль.

Чтобы оценить роль и вклад ФМС в развитие сообществ, были использованы два основных источника данных. В совокупности эти два источника данных дают возможность проследить основные тенденции в развитии местной филантропии в России, причем сделать это более подробно, чем в ранее проводившихся исследованиях БФ «КАФ».

1. Было проведено два опроса руководителей ФМС о приоритетных направлениях работы в 2017/18 и в 2019/20 годах. Также с руководителями были проведены интервью, где они подробно описывали происходящие изменения в сообществах. В первом исследовании принял участие 21 фонд, во втором – 19.
2. Впервые была проведена оценка деятельности ФМС, в основу которой легла модель АСТ (Assets-Capacity-Trust – «Активы-Потенциал-Доверие»), разработанная Глобальным фондом поддержки ФМС. Модель была представлена участникам Школы ФМС в 2017 году экспертом Глобального фонда Барри Найтом, и участники предложили оценить свою деятельность на основании этих блоков.

Впервые у фондов возникла потребность оценить свою социальную значимость и позицию сообщества в отношении них, используя понятие «доверие». Понятие «доверие» является чрезвычайно важным для развития местной филантропии. Данные, собранные в рамках Программы, свидетельствуют о том, что это самый важный индикатор, который определяет создаваемую ФМС ценность (первое место в рейтинге в 2018 и 2020 годах).

18 из 19 опрошенных ФМС
назвали формирование
доверия самым важным
направлением работы.



Модель АСТ («Активы-Потенциал-Доверие»)

По итогам своей работы за последние десять лет Глобальный фонд поддержки ФМС разработал модель АСТ («Активы-Потенциал-Доверие»), основанную на эмпирических данных о местной филантропии в разных странах мира.

Модель АСТ использует три показателя: активы, потенциал и доверие, которые являются важными и ценными результатами работы фондов местных сообществ, отражающими воздействие фонда на изменения в сообществах.



Активы – это ресурсы сообщества, которые могут присутствовать в нем в разных формах, в том числе в виде денег, и необходимы для обеспечения независимости фонда местного сообщества и его работы в долгосрочной перспективе.



Потенциал – это способность к действиям, понимание того, что местные жители могут делать то, что они сами считают важным для своих сообществ. Реализация потенциала приводит к мобилизации денежных и человеческих ресурсов.



Доверие связано с отношениями внутри сообщества и способствует миру, гармонии и процветанию в нем. Это социальный «клей», который объединяет людей, чтобы они совместно достигали необходимых изменений в сообществе.

Полноценное участие в оценке приняли четыре российских ФМС из Ангарска, Перми, Пряжи и Пскова. ФМС представляют собой четыре разных типа сообществ, с разными условиями. Их кейсы основаны на систематических исследованиях с использованием показателей, разработанных самими фондами местных сообществ.

В них рассказывается о том, как местные жители используют ресурсы в своем сообществе для мобилизации людей и денег и построения сообществ, основанных на мире, гармонии и процветании. В каждом случае показано, что фонд местного сообщества находится в центре такого сообщества и действует исходя из интересов его членов.

Наиболее существенное изменение

Фонды местных сообществ играют важную роль в формировании активной позиции граждан. Люди хотят самостоятельно контролировать свою жизнь, принимать важные решения и играть ведущую роль в своих сообществах. Активное вовлечение граждан в работу ФМС делает сообщества сильнее.

«Главное достижение – завоевание доверия в местном сообществе. Теперь большинство инициатив в сообществе реализуются при активном участии людей. Мы провели три круга благотворителей и поддержали четыре проекта. Опубликована карта гражданских инициатив (#силавместе)».

Такие изменения ведут к снижению зависимого положения и повышению субъектности у людей, которых принято обычно относить к категории «благополучателей», например:

«Люди золотого и серебряного возраста перестали выступать в качестве просителей: у них появились знания по социальному проектированию, и они могут сами успешно привлекать ресурсы».

Люди хотят самостоятельно принимать важные решения и играть ведущую роль в своих сообществах. Активное вовлечение граждан в работу ФМС делает сообщество сильнее.



Фонды активно используют две технологии работы с сообществом: [#ЩедрыйВторник](#) и [Круг благотворителей](#). Они широко распространены в сообществе ФМС и играют ключевую роль в трансформации пассивных благополучателей в активных агентов социальных изменений.

Рост доверия и гражданской активности не только развивает потенциал, но и приносит конкретные финансовые результаты. Например, рост числа частных жертвователей. Люди вовлекаются через участие в благотворительных мероприятиях, проявляют интерес к фондам, реагируют на призывы о сборе пожертвований (например, через краудфандинговую платформу).

Круг благотворителей, с. Ведлозеро, Пряжинский район



ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МОДЕЛИ АСТ

«КАФ» впервые представил модель АСТ (Assets-Capacity-Trust) в России в ноябре 2017 года в рамках очередной Школы ФМС в Перми. Модель была представлена на интерактивной сессии, где сами представители ФМС смогли принять участие в ее адаптации и разработке индикаторов для России.



Школа ФМС. Пермь, 2017

Участники Школы ФМС разработали систему индикаторов для каждого компонента модели, чтобы охарактеризовать активы, потенциал и доверие в своих сообществах. Группа предложила использовать для этого матрицу с индикаторами, которые описывают текущую ситуацию в данный период работы фонда, желаемую ситуацию, к которой стремится фонд, и план действий для достижения желаемой ситуации. Ниже приведена матрица в общем виде:

Таблица 1: Индикаторы по показателям «Активы», «Потенциал» и «Доверие»

Индикатор	Текущее значение	Планируемое значение	План действий по достижению планируемого значения
Активы			
Количество источников ресурсов разного типа			
Количество технологий работы с сообществом			
Количество организаций и людей, которые вносят свой вклад в сообщество			
Количество разных групп населения, которые участвуют в работе ФМС			
Потенциал			
Количество новых идей/инициатив в сообществе			
Количество НКО и инициативных групп на территории			
Команда ФМС работает со всеми группами в сообществе			
Доверие			
Количество переданных ресурсов в управление фонда			
Количество заявок в ФМС			
Количество участников процесса развития сообщества (в том числе тех, которые поддерживают ФМС)			
Количество совместных реализованных инициатив (включая бизнес и органы власти / МСУ)			

Приведенную выше матрицу было предложено использовать для регулярного мониторинга работы ФМС, чтобы проверить на практике, насколько предпринимаемые ФМС действия смогут привести их от текущей ситуации к запланированной.

Использовать матрицу для оценки своей работы смогли четыре ФМС: из Пскова, Пряжи, Ангарска и Перми.

4 фонда
использовали
разработанную матрицу
АСТ для оценки своей
деятельности за двухлетний
период (2017–2019).



Каждый из фондов системно подошел к оценке своей работы. Они использовали единый формат, в котором помимо детального анализа индикаторов по показателям «Активы», «Потенциал» и «Доверие» и влияния на них работы фонда необходимо было представить информацию о самом фонде, о сообществе, в котором он работает, а также истории успеха, связанные с работой фонда. На основании этой аналитической работы были сделаны выводы о ценности и результатах работы ФМС, а также получена информация для возможных управленческих решений и построены планы на будущее.

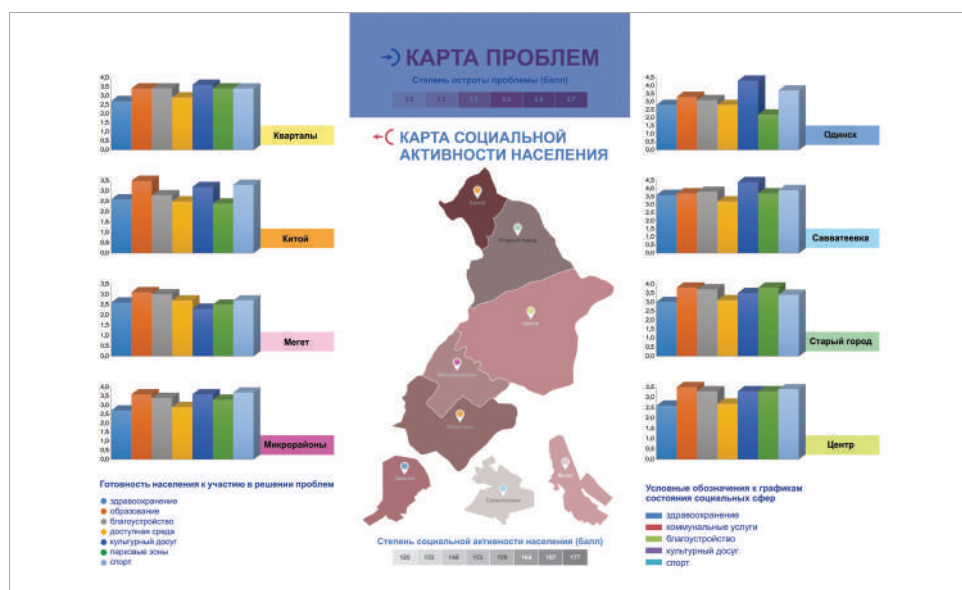
ФМС проводили оценку своей работы дважды: в 2017 и 2019/20 гг. У них была возможность сравнить, насколько фактические результаты их работы совпали с запланированными.

Несмотря на то что они использовали единый формат документа, фонды были достаточно свободны в том, как работать с этим форматом. Некоторые из них прибегли к помощи внешних консультантов, другие работали с формой силами сотрудников своей организации.

Помимо этого, некоторые фонды при работе над формой использовали данные [Социального паспорта территории](#).

Справка. Социальный паспорт территории

Эта методология позволяет изучить и понять природу и динамику местных сообществ. Особое внимание в ней уделяется оценке качества жизни в сообществе. Эта методология сегодня применяется в разных регионах России, а разработал ее и впервые применил на практике Фонд «Содействие» в Перми. Ее можно использовать для создания социальных паспортов в разных типах населенных территорий: районе, городе, поселке городского типа или на уровне городского района, если речь идет о городе-миллионнике. На сегодняшний день в 10 регионах России были созданы примерно 30 социальных паспортов территорий. Методология зарекомендовала себя как доступный, понятный и эффективный инструмент для выявления и решения проблем территории и местного сообщества. Она позволяет оценить качество жизни и влияние местных жителей на развитие территории. Результаты такого анализа используются для построения диалога между обществом и властью, обеспечения более эффективного использования доступных ресурсов сообщества и развития в сообществе горизонтальных связей.



Особенности фондов местных сообществ

Фонды, участвовавшие в исследовании, работают в разных регионах и в разных сообществах. Так, деятельность фондов Пскова и Ангарска ориентирована в основном на городское сообщество с численностью населения в 210 340 и 224 630 человек соответственно. Фонд «Мельница» активно работает в своем поселении Пряжа, это поселок с населением 3425 человек. А фонд «Содействие» своим приоритетом выбрал развитие сельских сообществ Пермского края, общее население которых составляет более 1 млн чел., и создал Альянс фондов местных сообществ.

Такие различия неизбежно ведут к различиям в проблемах, с которыми работают фонды местных сообществ.

Несмотря на то что ФМС, принимавшие участие в исследовании, работают в разных регионах и решают разные проблемы, у них обнаружилось много схожих характеристик. Все ФМС – некоммерческие организации с попечительскими советами, небольшой командой сотрудников и опорой на волонтеров. Все они привлекают средства из местных сообществ и способствуют тому, чтобы местные жители активно участвовали в решении проблем в сфере трудоустройства, коммунальных услуг, транспортного обеспечения и так далее, от которых зависит качество жизни людей. Все ФМС очень активны в своих сообществах и проводят различные мероприятия: конкурсы, фестивали и праздники.

Такая деятельность важна с точки зрения формирования человеческого потенциала и социального развития. По всей России и за ее пределами люди участвуют в общественной деятельности и проектах на благо местных сообществ, помогая уязвимым группам, координируя усилия волонтеров, привлекая денежные ресурсы, мобилизуя граждан, проводя благотворительные мероприятия и находя эффективные способы взаимодействия с местными властями и бизнесом.

Что формируется в результате всей этой общественной деятельности и как можно измерить ценность результатов этой работы? Для этого как раз и была разработана модель «Активы-Потенциал-Доверие» (АСТ), которую мы подробно рассмотрим далее в отчете.

Активы

Активы – это ресурсы, которые имеются в сообществе. Активы включают в себя в том числе денежные ресурсы, но не ограничиваются только ими и могут существовать в самых разных формах.

Деньги

Денежные ресурсы очень важны, потому что без них организации не могут вести деятельность. У всех ФМС более одного источника финансирования: гранты, плата за услуги фонда, фандрайзинговые мероприятия и пожертвования бизнеса, все ФМС привлекают частные пожертвования в своих сообществах. Существенная доля финансирования ФМС поступает из местных источников, в том числе от местного населения.

Благодаря модели АСТ каждый из фондов смог провести ревизию своих источников финансирования за период с 2017-го по 2019 год.

Экспертный потенциал

Деньги – важный, но не единственный ресурс в сообществах. Многие ФМС используют в своей работе экспертный потенциал сообщества. Например, в Ангарске в середине 2019 года произошли изменения в управлении фондом, что привело к росту числа сторонников фонда и объединению экспертного сообщества вокруг него, образованию круга постоянных консультантов, помогающих фонду.

«По результатам анализа можно сделать вывод, что активы фонда растут, поскольку увеличилось число его сторонников... Мы получаем регулярные пожертвования, укрепился Попечительский совет фонда (членам совета безразлична его деятельность)».

Ангарск

Такие изменения показывают, как много могут сами люди в сообществах. Аналогичный пример можно увидеть и в других ФМС.

«В 2015 году Фонд стал частью местного сообщества: вокруг него сложился пул заинтересованных и активных благотворителей – физических лиц, коммерческих организаций и НКО. Об этом говорит и общая стабильность списка основных партнеров Фонда, приводимого в годовых отчетах, установлены связи с крупнейшими коммерческими и некоммерческими структурами региона».

Псков

В Перми ФМС была сделана сознательная попытка относиться к благополучателям – пожилым людям – как к ресурсу в сообществе, а не просто как к категории граждан, которые нуждаются в определенных видах услуг.

Фонды рассматривают свою работу с человеческим ресурсом в качестве одного из индикаторов развития.



Потенциал

Потенциал – это способность к действиям, убеждение, что местные жители могут сами принимать решения и делать то, что важно и значимо для сообщества в данный период. Активы – денежные и человеческие ресурсы в сообществе, которые необходимо задействовать для нужных людям изменений.

Есть два основных направления развития потенциала: вовлечение местных жителей в работу ФМС и партнерство с другими организациями.

- В **Пскове** потенциал сообщества развивался благодаря конкурсам «Добрый город», благотворительным инициативам, оценке местных потребностей, работе с волонтерами и стипендиальным программам. Фонд расширил свою работу в регионе и за его пределами, что привело к вовлечению в его работу еще большего числа активных граждан.
- В **Пряже** благодаря проведению серии мероприятий в формате «Круг благотворителей» жители смогли по-новому взглянуть на свои поселения и задуматься о том, как улучшить их внешний вид. В результате улучшения наступили практически во всех поселениях: появились новые пространства для отдыха, детские площадки, спортивные сооружения, информационные доски и так далее.



- В **Ангарске** появились новые программы и проекты, в частности грантовый конкурс социальных проектов и стипендиальная программа для молодежи. Это было сделано в рамках стратегии фонда по развитию потенциала НКО через индивидуальные и групповые консультации по написанию заявок на гранты на федеральном, региональном и местном уровнях.

- В **Перми**, где работает самый крупный из принимавших участие в исследовании фонд, потенциал за анализируемый период вырос очень существенно. К 2019 году фокус работы фонда «Содействие» сместился, и из фонда местного сообщества он трансформировался в ресурсный центр методологической поддержки для организаций своего региона.

Это связано с развитием системы финансовой поддержки организаций в сельской местности в рамках федеральных и региональных программ (доступная среда, инициативное бюджетирование), грантовых конкурсов фондов Тимченко и Потанина и так далее. Фонд увеличил свой потенциал поддержки НКО в подаче заявок на гранты, по мониторингу и оценке, а также другим видам технической поддержки. Это очень существенный шаг для масштабирования деятельности фонда.

Доверие

Доверие связано с отношениями внутри сообщества и является основой мира, гармонии и процветания. Когда мы обсуждали потенциал ФМС, стало очевидно, что решающими для него являются два типа отношений: участие людей в работе фонда и работа фонда по развитию местных организаций гражданского общества, чтобы реализовывать проекты и программы.



Команда Фонда «Мельница»

Доверие является важнейшим из трех индикаторов, потому что фонду практически невозможно работать, если оно отсутствует. Доверие нематериально, однако чрезвычайно важно, потому что именно оно связывает людей в совместной деятельности. Все ФМС признают важность доверия и рассматривают его как важнейший компонент своей работы.

Измерить и оценить доверие непросто. О доверии свидетельствуют различные факторы и положительные изменения. Это может быть рост числа сторонников, партнеров, новых предложений о сотрудничестве.

Например, в Пскове за период, рассматриваемый в исследовании, показатель доверия вырос, благодаря чему к инициативе #силавместе присоединились более 60 организаций, местный бизнес стал принимать участие в совместных с фондом мероприятиях, а люди из местного сообщества стали более отзывчивыми и охотнее вовлекаются в работу фонда.

Правильное позиционирование, реализация успешных программ, участие в обмене опытом на региональном уровне способствовало росту доверия к фонду в Ангарске. 2017 год был для фонда неудачным, и доверие к нему со стороны местного населения и бизнеса снижалось из-за частой смены руководства, узкой специализации в проектной деятельности и ее низкой эффективности. Начиная с конца 2017 года велась активная работа по новому позиционированию фонда. Неэффективные программы были закрыты, в фонд пришли новые сотрудники, больше внимания стало уделяться построению отношений с НКО, местной властью и бизнесом, а также активными гражданами. В рамках новой стратегии происходил постоянный обмен опытом на региональном и федеральном уровнях, чтобы со временем фонд мог стать площадкой, объединяющей усилия всех НКО в городе. Это, по мнению ФМС Ангарска, связано с ростом доверия внутри сообщества и готовностью людей доверить фонду свои деньги. Об этом свидетельствует растущий спрос на услуги фонда, участие в коммуникационных мероприятиях и развитие партнерств.

Измерить и оценить доверие непросто.

Это может быть рост числа сторонников, партнеров, новых предложений о сотрудничестве.



Репутация руководителя, взаимодействие с федеральными инициативами и их продвижение на региональном уровне – факторы доверия к фонду в Перми. Налаженная система коммуникации с другими фондами в рамках платформы Школы ФМС пермского альянса – знак доверия к фонду со стороны партнерских организаций.

Измерить доверие можно и посредством опроса жителей. Так поступили в Пряже. В рамках опроса по методике «Социальный паспорт территории» 38,3% респондентов отметили, что им известна деятельность фонда. Из них 74,1% утверждают, что их

отношение к фонду «в основном положительное», 23,9% относятся к фонду «нейтрально» и только 1,1% – «с подозрением». Эти результаты подтверждаются и другими показателями. Число подписчиков страницы фонда в социальной сети «ВКонтакте» – около 350 человек. Кроме того, данные фокус-групп по результатам проекта «Радиус доверия» свидетельствуют о том, что местные жители стали больше взаимодействовать, больше задумываются о своих поселениях и о том, как сделать их лучше. Число частных жертвователей и пожертвований от них в фонд растет год от года, и это также существенный показатель уровня доверия сообщества к его работе.

ВЫВОДЫ

Результаты применения модели АСТ

Оценка позволила каждому ФМС проанализировать и описать свою работу, обратив внимание на достижения и трудности за последние два года. Еще раз напомним, что активы – это все виды доступных в сообществе ресурсов, потенциал – способность к действиям и активность сообщества, которые основаны на мобилизации активов, а доверие – социальный «клей», который объединяет людей, чтобы они совместно достигали необходимых изменений в сообществе.

Каждый ФМС и сообщество, которые рассматриваются в этом отчете, имеют свою историю, но у них могут быть отмечены некоторые общие черты. Каждый фонд стремится к культурной трансформации своего сообщества через формирование «социального капитала» территории. Работу фондов можно описать как построение местных сообществ через развитие гражданской активности.

Например, в Пряже флагманский проект по возрождению и развитию хоккея на льду повлиял на жизнь всех участников. Эта работа, в свою очередь, способствовала развитию других активностей: обновился дизайн сайта фонда, а в рамках программы «Добрая кухня» стали печь пироги на продажу в пользу фонда. Это часть «позитивной динамики в развитии сообщества за последние 5 лет».



Похожими наблюдениями делится ФМС из Пскова. Фонд проводит заметные массовые мероприятия, в том числе фестивали, и, таким образом, можно утверждать, что он стал неотъемлемой частью местного сообщества и достигает своих целей в области благотворительности. Это не значит, что в его работе совсем нет проблем, потому что порой сложно мотивировать волонтеров и у фонда отсутствует их пул, но фонд смог адаптироваться к работе в условиях местного сообщества с учетом его особенностей и тестирует новые инструменты взаимодействия с ним. Наиболее яркие примеры таких технологий – «Круг благотворителей», интерактивная карта благотворительных организаций и мероприятий и проект «Моя история».

В Ангарске ФМС успешно смог перезапуститься в последние два года, начиная с 2017 года фонд «Новый Ангарск» постоянно занимается развитием потенциала местных НКО.

В Перми фонд «Содействие» пережил трансформацию, став региональным ресурсным центром по развитию социальных инициатив. Он консолидировал свой опыт работы с ветеранскими НКО и использует системный подход для развития социальной активности пожилых людей в регионе.

Ценность модели АСТ

В рамках исследования участникам было предложено также проанализировать ценность и полезность для них самой модели АСТ. Модель впервые была использована в России, и для более широкого ее применения необходимо было получить обратную связь, чтобы усовершенствовать и адаптировать модель. «КАФ» исходил из того, что адаптировать модель лучше всего смогут сами фонды, потому что все индикаторы должны быть основаны на том, что важно и значимо для сообществ, в которых они работают.



В целом ФМС, которые использовали модель, оценивают ее положительно, считают такую работу полезной для дальнейшего развития организации, для лучшего понимания своей роли и возможностей в сообществе.

Анализ работы с использованием модели АСТ создал основу для планирования будущей работы организации. Система индикаторов позволила правильно определить приоритетные направления работы.

«Включение в итоговую оценочную таблицу разделов «Желательная ситуация на будущее» и «Шаги по достижению желательной ситуации» нацеливает руководство фонда на выявление реальных перспектив дальнейшего развития организации и позволяет определить реальные шаги и действия по достижению планируемых результатов».

Более того, система позволяет отслеживать развитие по индикаторам в долгосрочной перспективе. Возможность сопоставлять собранные данные по годам позволяет организации при желании довольно легко совместить регулярную оценку деятельности ФМС с полноценным мониторингом, что важно, когда организация работает на территории продолжительное время.

Анализ работы фонда по модели АСТ –
это не единообразная форма с фиксированными индикаторами, а настраиваемый инструмент, который можно адаптировать под себя.



Еще одним важным преимуществом модели, по мнению фондов, является то, что оценочный анализ можно проводить внутренними силами организации без дополнительных расходов и сложностей, которые могут быть связаны с привлечением внешних консультантов. Неизбежно возникающий в такой ситуации излишний субъективизм и «личная пристрастность» внутренних экспертов в значительной степени может нейтрализоваться строгостью и четкостью разработанных индикаторов.

Модель АСТ можно рассматривать как рамку, на основании которой фонды могут анализировать и планировать свою работу. Это не форма с закрытым перечнем четких индикаторов, которую необходимо всем заполнять единообразно по установленному образцу. Это инструмент, который разные организации смогут настроить под себя и который будет для

них полезен, потому что позволит оценить проделанную работу, построить планы на будущее и донести результаты до людей в сообществах, где они работают, в России и в мире.

Перспективы модели АСТ

Данная оценка позволяет сделать новый шаг к пониманию ценностей местной филантропии, особенно в том, что касается форм и методов работы с сообществом. ФМС – движущая сила гражданского активизма, они стали частью своих сообществ, признанными центрами их всестороннего развития, а не просто источниками ресурсов для поддержки определенных целевых групп.

ФМС сегодня более четко оценивают потребности сообществ и уровень доверия в них, что, в свою очередь, влияет на устойчивость самих ФМС.



Оценка роли ФМС по модели АСТ –
это новый шаг к пониманию ценностей местной филантропии. Важно продолжать эксперименты.



Важно продолжать эксперименты в области местной филантропии в России. Существенным шагом в этой области представляется дальнейшее внедрение модели АСТ в России, например, на базе еще нескольких ФМС, чтобы продолжить формирование коллективной базы знаний и компетенций для ФМС.

Проделанная в России работа имеет большое значение для аналогичных проектов, которые сейчас реализуются в других странах, и важно, чтобы этот отчет был доступен всем участникам движения [#ShiftThePower](#).

БЛАГОДАРНОСТИ

Авторы Доклада выражают искреннюю благодарность за помощь при проведении исследования по модели АСТ и подготовку материалов для Доклада следующим организациям и их руководителям:

- **Фонд содействия развитию гражданских инициатив Пряжинского района «Мельница»**, Республика Карелия, исполнительный директор – Екатерина Павловна Ефремова;
- **Благотворительный «Фонд развития города «Новый Ангарск»**, исполнительный директор – Алина Николаевна Ионова;
- **Фонд поддержки социальных инициатив «Содействие»**, г. Пермь, президент фонда – Нина Николаевна Самарина;
- **Благотворительный фонд развития местного сообщества «Добрый город»**, г. Псков, председатель Совета фонда – Семен Юрьевич Никонов.

Отдельная благодарность – коллегам Ирине Новиковой и Юлии Ромащенко, БФ «КАФ», за их профессионализм, самоотверженность и неоценимый вклад при подготовке и проведении как самого исследования, так и подготовке материалов к нему.



Активы, потенциал, доверие. Роль фондов местных сообществ в развитии местной филантропии. / Б. Найт, Л. Аврорина. – М.: Благотворительный фонд развития филантропии «КАФ», 2020. – 22 с.

Авторы: Барри Найт, Лариса Аврорина

Редактор: Юлия Ходорова

Корректор: Мария Прянишникова

Дизайн, верстка: Ирина Мячина