

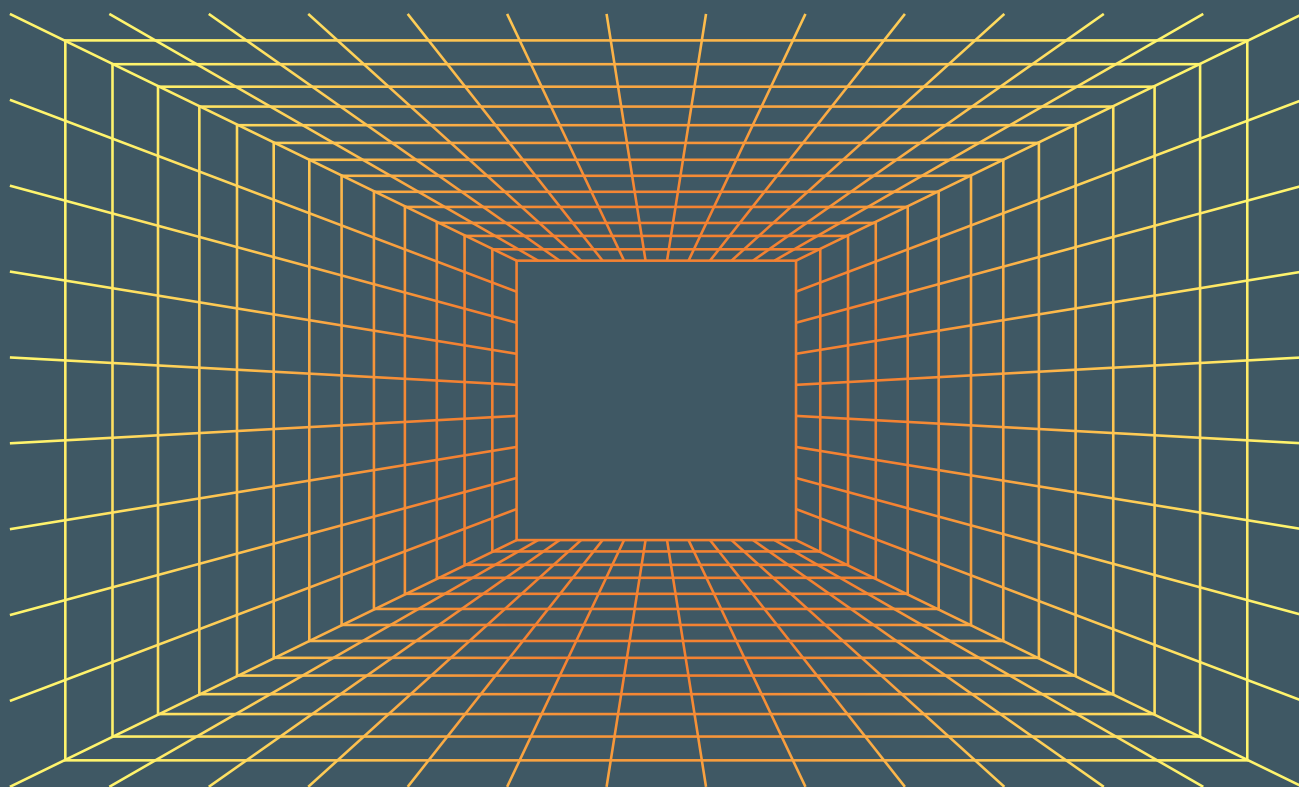


БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ  
ФОНД ВЛАДИМИРА  
ПОТАНИНА

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ФИЛАНТРОПИИ

# ИНФРАСТРУКТУРА ФИЛАНТРОПИИ В РОССИИ

Аналитический обзор  
исследований



# ИНФРАСТРУКТУРА ФИЛАНТРОПИИ В РОССИИ

## Аналитический обзор исследований

Октябрь, 2021 г.

### Автор

Наталия Фреик

### Идея и финансовая поддержка

Благотворительный фонд  
Владимира Потанина

### Редактор

Наталья Дорошева

### Издательская группа:

Тимофей Андросов  
Андрей Высоцкий  
Дарья Куваева  
Роман Склоцкий  
Мария Финогеева  
Валерия Чернякина

### Благотворительный фонд Владимира Потанина

г. Москва, ул. Тверская, д. 16, стр. 1  
+7 (495) 149-30-18  
fondpotanin.ru  
facebook.com/potaninfoundation  
vk.com/potaninfoundation



Благотворительный фонд  
Владимира Потанина, 2021

© Благотворительный фонд Владимира  
Потанина, 2021

© Фреик Н. В., 2021

© Дорошева Н. М., 2021

Данное произведение распространяется по лицензии Creative Commons «Attribution-NonCommercial-NoDerivatives» («Атрибуция — Некоммерческое использование — Без производных произведений») 4.0 Всемирная.

© Издательство «ДПК Пресс», 2021  
dpk-press.ru

# СОДЕРЖАНИЕ

Вступительное слово	5		
		7	Список принятых сокращений
На каких источниках построен обзор	8		
.....		8	Инфраструктура или экосистема развития филантропии?
Зачем изучать экосистему развития филантропии и оценивать ее вклад	9		
Что представляет собой экосистема развития филантропии и как оценить ее развитость	9		
Концепция инфраструктурных организаций в сфере благотворительности	11		
Участники экосистемы развития филантропии	12		
.....		16	Развитие филантропии в России
Этапы развития российской филантропии	20		
.....		24	Вклад инфраструктурных игроков в развитие филантропии
Измерение влияния инфраструктурных организаций на развитие филантропии: самооценка	25		
Сложности измерения влияния инфраструктурных организаций	25		
.....		27	Рекомендации для инфраструктурных организаций и доноров
Рекомендации для инфраструктурных игроков	28		
Рекомендации для доноров	28		
.....		29	Международная практика: чем интересен опыт Индии и Кении
Приложение 1. Ключевые исследования инфраструктурных организаций и экосистемы филантропии в России (2019–2021 гг.)	33		
		35	Примечания
Об авторе	41		



# ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Российская филантропия сильно изменилась за последние десятилетия. Заниматься благотворительностью, волонтерством стало привычным и даже модным. Значительно увеличились суммы пожертвований, вырос профессионализм благотворительных организаций, совместными усилиями удалось продвинуться в решении острых социальных и экологических проблем, чтобы сделать мир более счастливым, справедливым и устойчивым. Пандемия коронавируса наглядно продемонстрировала значимость филантропического сектора, важность оперативных и профессиональных действий, объединения усилий и оптимизации ресурсов.

Признание важной роли и вклада филантропии поднимает закономерные вопросы: что содействует развитию самой филантропии; как можно добиться большего социального воздействия? Именно поэтому во всем мире — и Россия здесь не исключение — все чаще проводятся исследования инфраструктуры или экосистемы филантропии, которая имеет важное значение для развития сектора. Инфраструктурные организации проводят исследования и профессиональное обучение, влияют на принятие государственных решений (в том числе на разработку мер поддержки благотворительности), что непосредственным образом оказывает воздействие на деятельность благотворительных организаций и их доноров.

Развитие филантропии требует инвестиций в соответствующую поддерживающую экосистему. Помимо очевидных финансовых инвестиций, развитию филантропии содействуют:

- обеспечение данных для обоснования и принятия решений;
- поддержка в отстаивании интересов сектора, создании благоприятной нормативно-правовой среды;

- информационные кампании, формирующие культуру участия в филантропии;
- технологии для выстраивания отношений с донорами;
- инвестиции в развитие организационного потенциала благотворительных организаций для более эффективного использования имеющихся ресурсов;
- площадки для профессиональных обсуждений и выработки общих целей, координации своих усилий;
- стандарты деятельности, содействующие повышению доверия к филантропическому сектору в обществе.

За исключением стран Северной Америки, во всем мире — и Россия здесь также не исключение — не так много доноров, которые инвестируют в развитие филантропии. Это во многом обусловлено тем, что незаметна роль и непонятна значимость инфраструктурных организаций; результаты их деятельности часто имеют отложенный эффект, который сложно увидеть и измерить; непонятно, какая именно нужна поддержка инфраструктуры стратегически. В условиях пандемии ситуация только усложнилась — донорам понятнее вкладываться в гуманитарную помощь, которая ближе к благополучателям и дает мгновенные результаты.

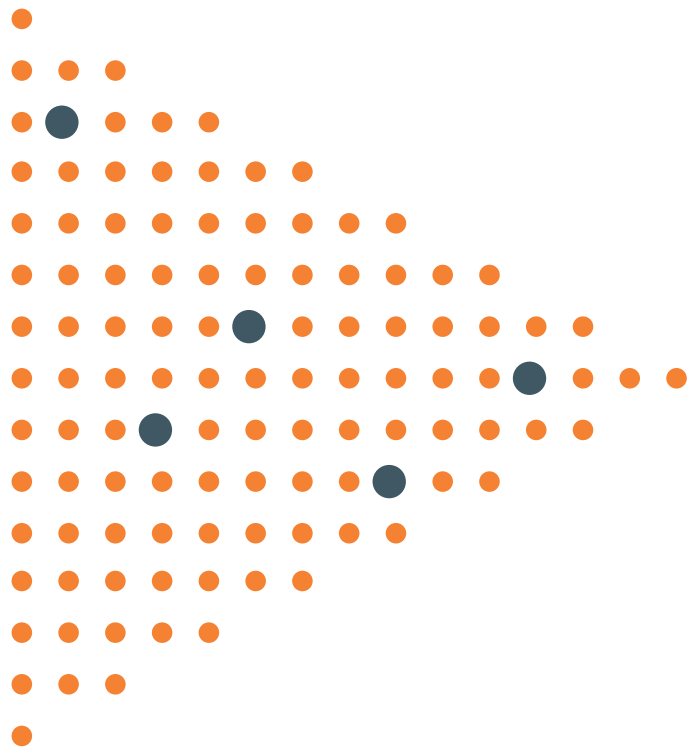
Самим инфраструктурным организациям также важно прилагать усилия по изменению ситуации: больше рассказывать о своей работе и о том, к каким изменениям в обществе она приводит. Причем рассказывать о себе так, чтобы это вдохновляло и вызывало интерес. Важно усиливать сотрудничество и внутренние связи, чтобы совместно добиваться больших эффектов и менять отношение к филантропии.

Мы надеемся, что данный обзор, построенный на результатах недавних исследований, внесет вклад в повышение осведомленности о важной роли инфраструктурных организаций, покажет донорам отдачу от инвестиций, вложенных в экосистему развития

филантропии, а также поможет выявить направления, нуждающиеся в дополнительном развитии. Все это в конечном итоге будет содействовать развитию российской филантропии.

## **Центр развития филантропии**

### **Благотворительного фонда Владимира Потанина**



# СПИСОК ПРИНЯТЫХ СОКРАЩЕНИЙ

**АСИ** — Агентство социальной информации

**БФ** — благотворительный фонд

**КСО** — корпоративная социальная ответственность

**(СО)НКО** — (социально ориентированные) некоммерческие организации

**СЦПОИ** — Сибирский центр поддержки общественных инициатив

**ФМС** — фонд местного сообщества

**ФПГ** — Фонд президентских грантов

**4C** — модель, разработанная Всемирной ассоциацией поддержки грантодающих организаций (*WINGS*), согласно которой филантропия нуждается в развитии по четырем направлениям: ресурсы (*Capacity*), потенциал (*Capability*), внутренние связи (*Connection*) и репутация и влияние (*Credibility*)

**CRM** (*Customer Relationship Management*) — программное обеспечение, которое помогает улучшать процесс взаимодействия с донорами и клиентами

**SDG Index** (*Sustainable Development Goals Index*) — Индекс прогресса по Целям устойчивого развития

**WINGS** (*Worldwide Initiatives for Grantmakers Support*) — Всемирная ассоциация поддержки грантодающих организаций

# НА КАКИХ ИСТОЧНИКАХ ПОСТРОЕН ОБЗОР

Основа данного обзора — недавно опубликованное масштабное международное исследование «Влияние организаций, поддерживающих развитие филантропии. Кейсы Индии, Кении и России» (Impact of the PSE in India, Kenya & Russia. Country Case Studies, WINGS, 2021<sup>1</sup>). Данные, которые представлены в обзоре без указания источника, взяты из этого материала.

Кроме того, в последние годы в России вышло несколько исследований, посвященных инфраструктуре некоммерческого сектора, — результаты этих исследований также включены в данный обзор и снабжены ссылками (подробнее см. [Приложение 1](#)).

## ИНФРАСТРУКТУРА ИЛИ ЭКОСИСТЕМА РАЗВИТИЯ ФИЛАНТРОПИИ?

В обзоре будут постоянно встречаться понятия «филантропия», «инфраструктурные организации», «экосистема развития филантропии». Обозначим, что под ними понимается.

**Филантропия (благотворительность)** — любые виды добровольного оказания помощи ради улучшения мира. Речь идет не только о передаче в дар финансов и материальных ценностей (например, продуктов питания), но и времени, труда, опыта и навыков (волонтерство).

В филантропии участвует несколько сторон:

1. те, кто **дарит**, — люди, бизнес-компании и социальные инвесторы, грантодающие организации, волонтерские группы;

2. те, кто **принимает, распределяет и создает блага**, — благотворительные организации (фандрайзинговые НКО и волонтерские группы; частные, семейные и корпоративные фонды; фонды местных сообществ и пр.) и социальные предприниматели;

3. те, кто **поддерживает и развивает филантропию**, — люди и организации, которые выступают посредниками между двумя первыми группами, содействуют развитию и созданию разнообразия филантропии, ее устойчивости и эффективности.

Последний тип участников часто называют «**инфраструктурными организациями**», «инфраструктурой благотворительности». Именно на них сфокусирован данный обзор.

При этом в международном сообществе от термина «инфраструктура» все чаще отказываются, поскольку это нечто вспомогательное, неизменное (например, электропроводка в здании) и отдельное от других участников. Вместо этого все чаще используется термин «**экосистема**» — «организации, поддерживающие экосистему филантропии»<sup>2</sup>. Этот термин дает более объемное представление о живом и гибком, а не механическом характере отношений между участниками филантропии; подчеркивает важность и ценность каждого из них; взаимосвязанность и совместное создание благоприятных для филантропии условий; проактивность «поддерживающих» организаций; необходимость диалога, развития экосистемы по всем направлениям, а не отдельных игроков с отдельными инициативами.

**Экосистема развития филантропии или поддерживающая экосистема филантропии**<sup>3</sup> (англ. philanthropy support/development ecosystem) — это взаимосвязанная саморегулируемая система людей, организаций, сервисов и инициатив, которые создают благоприятные условия для развития филантропии.

В России также нет общепринятых и устраивающих всех терминов для описания благотворительного и некоммерческого сектора.





Так, «поддерживающие» организации часто называют «ресурсными центрами», однако сами они предпочитают словосочетания «инфраструктурные НКО» или «инфраструктурные организации»<sup>4</sup>. В то же время треть организаций, которые представители благотворительного сектора называют «инфраструктурными организациями», таковыми себя не считают<sup>5</sup>.

В рамках данного обзора мы продолжим использовать термины «инфраструктурные организации» и «инфраструктурные игроки» как более привычные, однако будем вкладывать в них «экосистемный» смысл: «участники экосистемы филантропии, поддерживающие ее развитие».

## ЗАЧЕМ ИЗУЧАТЬ ЭКОСИСТЕМУ РАЗВИТИЯ ФИЛАНТРОПИИ И ОЦЕНИВАТЬ ЕЕ ВКЛАД

Вклад филантропии, благотворительных организаций в решение социальных и экологических проблем становится все более заметным, получает признание на уровне государства и общества в целом. Однако за этими изменениями стоит большой труд «поддерживающих» организаций, чья деятельность менее заметна, а результаты сложно оценить.

Если сами инфраструктурные организации редко измеряют свой вклад в развитие филантропии, то наивно ожидать, что доноры и общество будут понимать важность их роли, ценность знаний и опыта, значимость инвестирования в развитие филантропии и поддержку инфраструктуры. В конечном счете это создает барьеры и риски для дальнейшего развития филантропии.

Для мотивации инфраструктурных игроков и доноров к инвестициям, важно оценить и продемонстрировать вклад поддерживающей экосистемы филантропии. Для этого необходимо выяснить:

- Что собой представляет эта экосистема? Какие участники могут и должны в нее входить, с каким функционалом?
- Какие ценности создают экосистема и ее участники? Как их продвигать, чтобы вовлечь больше участников и обеспечить больше поддержки?
- Как можно изучать экосистему и оценивать ее социальное воздействие (impact)?

## ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ЭКОСИСТЕМА РАЗВИТИЯ ФИЛАНТРОПИИ И КАК ОЦЕНИТЬ ЕЕ РАЗВИТОСТЬ

Определить уровень развития филантропии и поддерживающей ее инфраструктуры, оценить вклад экосистемных игроков в развитие филантропии на конкретной территории можно с помощью так называемой **модели 4С**, предложенной Всемирной ассоциацией поддержки грантодающих организаций (WINGS).

Согласно модели 4С, развитие экосистемы филантропии подразумевает четыре направления (названия каждого из них на английском языке начинается с **С**):

1. Ресурсы (**Capacity**).
2. Потенциал (**Capability**).
3. Репутация и влияние (**Credibility**).
4. Внутренние связи (**Connection**).

Именно модель 4С использовалась в двух исследованиях российской филантропии — ключевом исследовании данного обзора «Воздействие организаций, поддерживающих филантропию. Кейсы Индии, Кении и России» (WINGS)<sup>6</sup>, а также в отчете «Оценка влияния «ресурсных центров» на развитие НКО-сектора в России» (СЦПОИ)<sup>7</sup>. В последнем отчете оценка носила разведочный

характер и для анализа использовалась упрощенная модель 4С (см. таблицу 1):

- выделены самые яркие и значимые для России функции инфраструктурных организаций по каждому направлению 4С;

- проанализированы результаты деятельности самых влиятельных российских инфраструктурных организаций;
- проведена оценка по наиболее значимым результатам по каждому из 4С.

**Таблица 1.** Модель 4С: направления развития поддерживающей экосистемы филантропии

Направление	Подробное описание (WINGS)	Упрощенная модель (СЦПОИ)
Ресурсы (Capacity)	<p>Ресурсность филантропического сектора:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ финансы, включая разработку и внедрение фандрайзинговых стратегий;</li> <li>○ привлечение и удержание кадров;</li> <li>○ материальная база (помещения, оборудование)</li> </ul>	Доступность финансирования
Потенциал (Capability)	<p>Потенциал достижения социальных результатов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ операционная деятельность (стратегия, оргмодели, CRM, мониторинг и оценка, пр.);</li> <li>○ знания и данные (исследования, доказательная база, пр.);</li> <li>○ компетенции и навыки сотрудников (обучающие и лицензированные образовательные программы, тренинги личностного роста и пр.)</li> </ul>	Профессиональное развитие руководителей и сотрудников НКО
Репутация и влияние (Credibility)	<p>Доверие, признание и влияние филантропии на уровне государства и общества в целом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ укрепление репутации (PR, стандарты прозрачности, верификация благотворительных организаций);</li> <li>○ вовлечение широкого сообщества (осведомленность, форматы участия);</li> <li>○ лоббирование интересов сектора, формирование благоприятной нормативно-правовой базы, разработка рекомендаций</li> </ul>	Укрепление репутации, формирование позитивного имиджа НКО
Внутренние связи (Connection)	<p>Развитость взаимодействий внутри экосистемы филантропии, позволяющих достигать общих целей, социальных результатов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ сети и ассоциации, площадки для взаимодействия и обмена, общие собрания;</li> <li>○ стратегические партнерства и альянсы, коллективные действия;</li> <li>○ обмен опытом и взаимное обучение, выработка общего языка</li> </ul>	Развитие взаимодействий между НКО

Источник: Подготовлено автором на основании данных из открытых источников

## КОНЦЕПЦИЯ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В СФЕРЕ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ

Еще одну модель для изучения экосистемы российской филантропии предложила команда ЦИРКОН. В исследовании «Инфраструктура российского благотворительного сектора»<sup>8</sup> обозначены три базовых направления деятельности инфраструктурных организаций — сервис, среда и лидерство.

В целом речь идет примерно о тех же функциях, что и в модели 4С, только сгруппированных по несколько иным основаниям в три группы. При этом «за кадром» остаются такие функции «инфраструктуры» из модели 4С, как верификация благотворительных организаций, а также вовлечение широкой общественности в поддержку филантропии (повышение осведомленности о социальных проблемах и способах решения, различные модели гражданского участия).

**Таблица 2.** Направления и функции инфраструктурных организаций благотворительного сектора (модель ЦИРКОН), сравнение с моделью 4С

Направление (ЦИРКОН)	Функции (ЦИРКОН)	Соответствие направлениям модели 4С
I. Сервис (выполнение сервисных функций, поддержка и обслуживание текущей деятельности благотворительных организаций)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фандрайзинг и распределение средств в пользу других организаций, регрантинг.</li> <li>2. Поддержка административных процессов других НКО (бухгалтерия, юридическое сопровождение, иной аутсорсинг).</li> <li>3. Финансирование НКО, выделение грантов (собственные средства).</li> <li>4. Поиск и подбор сотрудников, обеспечение кадрами.</li> <li>5. Обучение, просвещение и образовательные услуги для сектора.</li> <li>6. Предоставление экспертизы, консалтинг.</li> <li>7. Рекрутирование и обучение волонтеров, развитие волонтерства.</li> <li>8. Предоставление физической инфраструктуры (помещения, оборудование и т. п.).</li> <li>9. IT-решения и IT-поддержка</li> </ol>	<p>Ресурсы (Capacity).</p> <p>Потенциал (Capability)</p>
II. Среда (создание благотворительных организаций как социальной, так и институциональной направленности, взаимодействие с бизнесом, институтами власти и т. д.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Продвижение интересов сектора, развитие внешних условий.</li> <li>11. Представительство сектора во внешних структурах (государственные структуры, органы власти, бизнес).</li> <li>12. Сбор и распространение информации внутри сектора, выстраивание внутренних коммуникаций в секторе.</li> <li>13. Формирование ассоциаций, партнерств, развитие сетевого взаимодействия среди НКО.</li> </ol>	<p>Внутренние связи (Connection).</p> <p>Репутация и влияние (Credibility).</p> <p>Частично Потенциал (Capability), а именно проведение исследований и формирование баз знаний</p>

Направление (ЦИРКОН)	Функции (ЦИРКОН)	Соответствие направлениям модели 4С
	<ul style="list-style-type: none"> <li>14. Медиаосвещение деятельности сектора, взаимодействие со СМИ, продвижение темы благотворительности в медиа.</li> <li>15. Формирование архивов, музейная деятельность по теме благотворительности.</li> <li>16. Проведение исследований, анализ ситуации и трендов.</li> <li>17. Формирование банков данных и баз знаний</li> </ul>	
<p>III. Лидерство (создание репутации, формирование трендов в деятельности и т. п.):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ формирование норм и стандартов;</li> <li>○ формирование самоидентификации в секторе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>18. Участие в саморегулировании сектора.</li> <li>19. Участие в разработке и продвижении нормативно-правовых актов, работа с законодательством.</li> <li>20. Генерирование и продвижение инноваций в деятельность других НКО.</li> <li>21. Взаимодействие с международным сообществом, освоение зарубежного опыта.</li> <li>22. Формирование норм и стандартов благотворительной деятельности и услуг.</li> <li>23. Обмен опытом и транслирование лучших практик и моделей работы</li> </ul>	<p>Внутренние связи (Connection). Репутация и влияние (Credibility)</p>

*Источники: Исследовательская группа «ЦИРКОН»,  
Благотворительный фонд Владимира Потанина*

## УЧАСТНИКИ ЭКОСИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ФИЛАНТРОПИИ

Модель 4С позволяет оценить, насколько филантропия обеспечена поддерживающими, инфраструктурными игроками по каждому из четырех направлений 4С, в какой мере «закрываются» потребности поддерживаемых игроков (благотворительных

организаций и социальных предпринимателей); модель обеспечивает общий язык и рамку для коммуникаций заинтересованных партнеров.

В таблице 3 приведены примеры участников российской экосистемы развития филантропии (данный список не претендует на то, чтобы быть исчерпывающим).

## Кто развивает филантропию, создает для нее условия и способствует ее росту?

Все, кто принимает участие в обеспечении роста, качества и разнообразия филантропии. Линии, соединяющие различных акторов, были упрощены для этой схемы; в реальности связи между ними более многочисленны и сложны, а также отличаются от региона к региону.



Рис. 1. Кто развивает филантропию

Источники: WINGS, Благотворительный фонд Владимира Потанина

Таблица 3. Примеры участников российской экосистемы развития филантропии

Участники	Примеры
<b>Ресурсы:</b> обеспечение финансовых, человеческих, технологических ресурсов	
Грантодающие, финансирующие организации, доноры, бизнес-ангелы	Фонд президентских грантов; Благотворительный фонд Владимира Потанина; Благотворительный фонд Елены и Геннадия Тимченко; Благотворительный фонд «Добрый город Петербург»; Фонд «Навстречу переменам»; Русал
Онлайн-платформы и сервисы для привлечения ресурсов (финансы, кадры и пр.)	Добро.Mail.ru; Благо.py; благотворительный сервис Mos.ru; краудфандинговая платформа Planeta.ru; BuySocial; мобильные приложения Тооба и Помощь; MeetForCharity; платформа поиска вакансий и сотрудников «Валера»
Финансовые учреждения, предоставляющие услуги для участников филантропии	Сбербанк: платформа Сбер.Вместе; Тинькофф-банк: зачисление кешбэка в пользу проверенных благотворительных организаций
Организации, предоставляющие помещения и оборудование, площадки для встреч и работы	Центр «Благосфера»; Коворкинг-центры НКО (Москва); коворкинг «Клевер» («Гражданский союз»)

Участники	Примеры
<b>Потенциал:</b> генерация знаний, навыков и экспертизы	
Эксперты, консультанты, организации и волонтерские объединения, которые оказывают профессиональные услуги (фандрайзинг и грантрайтинг, IT, бухгалтерские и юридические услуги, оценка, реклама, отчетность, аудит и пр.)	Благотворительный фонд развития филантропии «КАФ»; Благотворительный фонд «Нужна помощь»; Теплица социальных технологий; АСИ-консалтинг; Philin Philgood; «Юристы за гражданское общество»; ООО «Компания "Процесс Консалтинг"»; Капитан Грантов; ToDoGood; ProCharity; фонд «Глэдвэй»; благотворительное общество «Невский ангел»; Клуб бухгалтеров и аудиторов некоммерческих организаций; бюро «Верстак»; аудиторские компании; Центры инноваций социальной сферы
Обучающие и образовательные программы, тренинги	Центр развития некоммерческих организаций (ЦРНО)*; Development Group; Архангельский центр социальных технологий «Гарант»; СЦПОИ; Центр «ГРАНИ»; Московская школа профессиональной филантропии; Теплица социальных технологий; НКО-СОКРАТ (АСИ); Общественный союз некоммерческих организаций; Высшая школа менеджмента СПбГУ
Акселераторы и инкубаторы НКО и социальных предпринимателей	Импакт-Хаб; акселераторы «Норникеля», Di:NGO (НИУ ВШЭ), Фонда социальных инвестиций
Сервисы, содействующие повышению эффективности деятельности	CRM-решения для НКО (Благотворительный фонд «Дети наши»); база «Слушай с пользой», сервис для мониторинга и оценки ПИОН («Эволюция и филантропия»); конструктор сайтов «Кандинский», конструктор публичных отчетов (Благотворительный фонд «Нужна помощь»)
Организации и ресурсы — поставщики знаний о филантропии	Благотворительный фонд развития филантропии «КАФ»; Центр развития филантропии Благотворительного фонда Владимира Потанина; Центр управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО; Центр исследования филантропии и социальных программ бизнеса УрФУ; Центр «Платформа»; Центр ГРАНС, Центр социального предпринимательства и Центр оценки общественных инициатив (НИУ ВШЭ); платформа «Если быть точным»; база фандрайзинговых фондов «Русфонда»; портал «Новый бизнес» (Благотворительный фонд «Наше будущее»)
<b>Репутация и влияние:</b> укрепление репутации, обеспечение признания и влияния	
СМИ и медиаплатформы, освещающие вопросы филантропии	«Такие дела»; Агентство социальной информации; «Милосердие»; «Филантроп»; «Правмир»; «Бизнес и общество»; «+1» (РБК); Forbes; Socialochka.live; ОТП
Блогеры, журналисты, общественные деятели, селебрити, вовлекающие в филантропию	Ю. Дудь, В. Панюшкин, Е. Шульман, О. Савельева, К. Хабенский

\* Центр развития некоммерческих организаций внесен Минюстом РФ в реестр НКО, выполняющих функции иностранного агента (по состоянию на 05.10.2021).

Участники	Примеры
Создатели документального, социального кино	Е. Погребижская; Лаборатория социального кино «Третий сектор»; импакт-клуб «Хедлайнеры. Импакт Медиа»
Участники, работающие на повышение прозрачности сектора	Рейтинги и ранкинги благотворительных организаций (Благотворительный фонд «Социальный навигатор», РАЕХ); портал «Открытые НКО» («Информационная культура»); Благотворительное собрание «Все вместе»; Фонд президентских грантов
<b>Внутренние связи:</b> выстраивание отношений	
Ассоциации и сети, площадки для взаимодействий внутри экосистемы	Форум доноров; Благотворительное собрание «Все вместе»; Альянс фондов местных сообществ; Альянс «Серебряный возраст»; Ассоциация волонтерских центров; Союз «Во имя добра»; А. Ложкина и Клуб фандрайзеров; портал «Семья и дети» (Благотворительный фонд Елены и Геннадия Тимченко); #ВсегдаЧеловек (МБОО «Справедливая помощь Доктора Лизы»); Общественные палаты; форум «Сообщество»; «Благотворительная курилка»

*Источник: Подготовлено автором на основании данных из открытых источников*

### Как видно из данных примеров:

- участниками поддерживающей экосистемы могут быть и люди, и неформальные волонтерские объединения, и официально зарегистрированные организации с разным масштабом деятельности;
- участники могут быть представителями как некоммерческого сектора, так и внешних секторов — бизнес-компаниями, государственными учреждениями, СМИ;
- содействие развитию филантропии может быть вспомогательным, а не основным направлением деятельности участника; не все участники сами считают себя «инфраструктурными организациями»;
- один «инфраструктурный» участник может выполнять несколько функций, в том числе из разных направлений 4С;
- инфраструктурные организации обычно сами не финансируют и не реализуют благотворительные программы, однако могут выступать в нескольких ролях, включая и эти (например, Фонд Потанина, Фонд Тимченко);
- не все инфраструктурные игроки нуждаются в финансировании, но для всех нужны благоприятные условия для их появления и деятельности (например, финансовые учреждения);
- участники экосистемы могут разделять разные взгляды и ценности, в том числе конкурировать друг с другом.



Исследования, посвященные изучению российской экосистемы развития филантропии (в том числе с применением модели 4С), показывают:

- В экосистему развития филантропии редко включают социальных предпринимателей, волонтерские объединения и отдельных людей, а также «внешних» игроков (например, финансовые учреждения). Соответственно, вклад этих участников в развитие сектора недооценивается.
- Инфраструктурные организации не всегда готовы мыслить категориями экосистемы: выражено напряжение между устоявшейся «тусовкой» сектора и новыми участниками, что связано как с конкуренцией за дефицитные ресурсы, так и с различием в ценностях и подходах<sup>9</sup>. Это особенно наглядно показано в исследованиях сектора, методология которых подразумевает выявление наиболее влиятельных игроков<sup>10</sup>, привлечение ограниченного круга экспертов, набранных по методу «снежного кома»<sup>11</sup>. В итоге «за кадром» остаются условные игроки-конкуренты, а весь эффект приписывается только узкому кругу организаций, принимающих участие в исследовании.
- Подходы, направленные на выделение чистых типов «инфраструктурных организаций» и проверку участника на соответствие и самоидентификацию, представляются менее продуктивными, чем акцент на выполняемой функции, признание важности разнообразия участников поддерживающей экосистемы и ценности каждого в развитии филантропии.

## РАЗВИТИЕ ФИЛАНТРОПИИ В РОССИИ

В исследовании WINGS предпринята попытка использовать модель 4С для оценки вклада экосистемы в развитие филантропии, а именно:

1. Оценить текущий уровень развития филантропии в стране



2. Выделить этапы развития филантропии и факторы влияния



3. Оценить вклад экосистемы и ее отдельных участников

Вывод авторов исследования — за последние десятилетия российская филантропия добилась значительного прогресса по всем четырем направлениям модели 4С.

### 1. РЕСУРСЫ (CAPACITY)

Значимые изменения — рост объемов пожертвований, особенно частных; развитие волонтерства.

- 108 тысяч НКО социальной направленности, в том числе 10 811 организаций, занимающихся благотворительностью (2020)<sup>12</sup>. При этом, по экспертным оценкам<sup>13</sup>, в стране не более 40 тысяч постоянно действующих профессиональных СОНКО (2019). Аналогичные пропорции приводит и БФ «Социальный навигатор»: по состоянию на конец 2020 года в стране было официально зарегистрировано 10 075 благотворительных организаций, тогда как только 10 % из них (982) получили рейтинговые значения (для этого нужно было иметь собственный сайт или соцсеть, сдавать обязательную отчетность и пр.)<sup>14</sup>.
- 70 ФМС с совокупным бюджетом около 875 млн рублей в год (2018)<sup>15</sup>.
- 196 эндаумент-фондов (2021), из них в сфере образования и науки — 126 эндаументов, в сфере культуры — 29, в сфере благотворительности и социальной помощи — 29<sup>16</sup>.
- 2880 зарегистрированных социальных предприятий (2020)<sup>17</sup>.
- Совокупные расходы на благотворительность — 340–460 млрд рублей в год, или 0,4–0,5 % ВВП (2018)<sup>18</sup>.



- Ежегодные расходы бизнеса на внешние благотворительные и социальные проекты — до 250 млрд рублей (2018)<sup>19</sup>, через корпоративные фонды — около 15 млрд рублей (2018)<sup>20</sup>.
- 140–160 млрд рублей в год — объем массовых частных пожертвований (2016)<sup>21</sup>.
- 26,4 млрд рублей в год — объем средств, привлеченных 351 благотворительными фандрайзинговыми фондами (2020)<sup>22</sup>.
- Рост господдержки СОНКО, включая поддержку благотворительной и добровольческой деятельности, развитие институтов гражданского общества<sup>23</sup>.
- 537 тысяч штатных сотрудников СОНКО (2020)<sup>24</sup>.
- 3,4 млн добровольцев участвует в деятельности СОНКО (2020)<sup>25</sup>.

## 2. ПОТЕНЦИАЛ (CAPABILITY)

Значимые изменения — повышение доступности данных и знаний о филантропии; рост профессионализма НКО, включая руководителей и сотрудников.



- Рост профессионализма сектора за последние 30 лет, в том числе внедрение бизнес-подходов и ориентацию на измеримость результатов в организации благотворительности<sup>26</sup>.
- Благотворительные организации и социальные предприятия активно используют профессиональные услуги и сервисы

в сфере фандрайзинга, стратегирования, управления, рекламы, брендинга, ИТ, юридические услуги и пр., есть возможность их получения на условиях pro bono или на льготной основе. В то же время мало известно о профессиональных организациях, которые помогают ориентироваться на сложном филантропическом ландшафте.

- Сектор идет по пути цифровой трансформации<sup>27</sup>, крупные и сильные организации активно внедряют внутриорганизационные инновации<sup>28</sup> (например, CRM<sup>29</sup>, оптимизация рабочих процессов), цифровые технологии в процессе реализации программ. 52 % НКО имели сайты в 2018 году, тогда как в 2009 — только 22 %<sup>30</sup>. При этом 70 % именно благотворительных организаций не представлены в Интернете и не имеют ресурсов, оптимизированных под поиск в Интернете (2018)<sup>31</sup>.
- «Искусство оценки в благотворительности: культура и практика» — тема ежегодной профильной конференции Форума доноров (2015); обсуждение оценки в сфере благотворительности — постоянная тема на ежегодной конференции Ассоциации специалистов по оценке программ и политик.
- 72 ресурсных центра по развитию добровольчества (2020)<sup>32</sup> и 291 организация выполняют функции инфраструктурных организаций в сфере благотворительности (2020)<sup>33</sup>.
- Хотя нет полноценной экосистемы обучения и развития сотрудников НКО и волонтеров, она постепенно формируется<sup>34</sup>. На рынке представлено множество предложений по обучению сотрудников, ежегодно тысячи человек становятся участниками тренингов и различных курсов.
- В вузах появляются лицензированные образовательные программы для руководителей и сотрудников НКО, благотворительных организаций и социальных предпринимателей. Например, у Московской школы профессиональной филантропии (2021) уже более 80 выпускников.

- Грантодающие организации предоставляют и нефинансовую поддержку — экспертное сопровождение, стажировки и обмен опытом, продвижение организаций и лидеров (Фонд Потанина, Фонд Тимченко, ФПГ и др.).
- Ежегодно проводятся исследования по теме филантропии (БФ «КАФ», БФ «Нужна помощь», конкурс молодых исследователей Research Got Talent и др.); есть специализированные ресурсы, на которых сформированы базы знаний по социальному предпринимательству, волонтерству, некоммерческому сектору в целом (БФ «Наше будущее», ЦРНО, СЦПОИ и др.); выпускаются книги по теме филантропии, в том числе переводы ведущих международных изданий (издательство БФ «Нужна помощь», Центр развития филантропии Фонда Потанина, Дайджест публикаций международного филантропического сообщества АНО «Эволюция и филантропия»).
- Хотя сохраняется дефицит проверенной систематической информации по теме филантропии<sup>35</sup>, есть прогресс в этом направлении, что связано также с развитием информационных технологий. Растет интерес со стороны благотворительных организаций и других участников филантропии к получению достоверных данных для принятия решений, формированию доказательной базы реализуемых программ. Например, платформа данных «Если быть точным» (БФ «Нужна помощь»), Реестр доказательных практик Фонда Тимченко.
- Половины благотворительных организаций не публикует какую-либо отчетность на своих сайтах (2018)<sup>36</sup>.
- Запущены публичные рейтинги и рэнкинги благотворительных организаций (RAEX, Forbes, БФ «Социальный навигатор»).
- 425 благотворительных организаций зарегистрированы на верифицированных фандрайзинговых платформах (2021)<sup>37</sup>.
- Растет аудитория профильных медиаизданий («Такие дела», «Милосердие», «Правмир», «Филантроп», «Теплица социальных технологий»); отмечен рост числа публикаций в СМИ по теме филантропии, в том числе в массовых изданиях.
- Благотворительные проекты и участники филантропии номинируются в специальных категориях авторитетных рейтингов и конкурсов (например, категория «Социальные практики» в рейтинге «30 до 30» журнала Forbes<sup>38</sup>); представители филантропического сектора получают государственные награды за свою деятельность, входят в различные советы и рабочие группы при органах государственной власти.
- Филантропические инициативы привлекают все больше участников и партнеров. Например, движение #ЩедрыйВторник увеличилось в масштабах от 900 партнеров и 1500 мероприятий в 124 городах в 2016 году до 4100 партнеров и 3000 мероприятий в 320 городах к 2019 году<sup>39</sup>.

### 3. РЕПУТАЦИЯ И ВЛИЯНИЕ (CREDIBILITY)

Значимые изменения — рост доверия к благотворительности и участию в филантропических практиках, повышение степени влияния участников филантропии.

- Прилагаются усилия по повышению прозрачности сектора: разработан Стандарт открытости НКО, принята Декларация об основных принципах прозрачности НКО, растет количество участников конкурса годовых отчетов «Точка отсчета». В то же время больше
- Россия занимает 117 место из 126 в Мировом рейтинге благотворительности по совокупности за 10 лет (2019)<sup>40</sup>.
- 49 % россиян совершают денежные пожертвования (2019)<sup>41</sup>.
- 74 % интернет-пользователей участвуют в благотворительных практиках (пожертвования в ящики-копилки, передача вещей, смс-пожертвования, волонтерство, организация сбора денег в пользу благотворительной организации и пр.);

11 % — на ежемесячной основе; менее 3 % подписаны на рекуррентные платежи (2020)<sup>42</sup>.

- Фандрайзинговые фонды активно привлекают селебрити к сбору средств, что снижает общественное недоверие. При этом основатели фондов по-прежнему предпочитают оставаться в тени, редко выступают в СМИ как благотворители с собственной философией, принципами и программой. «Подобная сдержанность объяснима, но тормозит формирование более глубокого и доверительного отношения общества к сфере филантропии» (Центр «Платформа»)<sup>43</sup>.
- Рейтинг России по Индексу SDG увеличился с 69,8 в 2018 году до 73,8 в 2020 году<sup>44</sup>.
- Приняты законы, благоприятствующие развитию филантропии: о благотворительной деятельности и волонтерстве, о социальном предпринимательстве, о целевых капиталах и пр. В то же время филантропическому сектору не всегда удается отстаивать свои интересы в принятии репрессивных законов, которые, в частности, негативно сказываются на развитии и репутации сектора, — например, закон об иностранных агентах (2012). Представители сектора отмечают слабую экспертную проработку законодательных инициатив, касающихся сектора, сложную отчетность и «маршруты» взаимодействия с органами власти<sup>45</sup>.
- Как результат коллективных действий по отстаиванию интересов сектора, в период пандемии некоммерческим организациям удалось добиться от государства ряда мер, которые будут содействовать развитию филантропии в будущем: освобождение некоторых категорий НКО от налогов и взносов, льготные кредиты, а также налоговые вычеты для бизнеса, участвующего в благотворительности.

#### 4. ВНУТРЕННИЕ СВЯЗИ (CONNECTION)

Значимые изменения — рост числа участников профильных мероприятий, запрос на сотрудничество и партнерство.



- Сети и ассоциации в сфере филантропии формируются вокруг общих интересов. Например, Форум доноров (крупнейшая и старейшая ассоциация грантодающих организаций, созданная для развития институциональной, в том числе корпоративной благотворительности, 61 член), альянсы ФМС, членские ассоциации благотворительных организаций (собрание «Все вместе»). Развиваются профессиональные сообщества, объединяющие организации и специалистов, работающих по одному тематическому направлению (например, Сеть ресурсных центров НКО Приволжского федерального округа, Альянс «Серебряный возраст», Ассоциация фандрайзеров и пр.). С одной стороны, часто звучит тема конкуренции в благотворительном секторе (дефицит ресурсов, амбиции руководителей), что мешает выстраиванию эффективных внутренних коммуникаций в секторе<sup>46</sup>; с другой — выражен запрос на сотрудничество и партнерство, особенно в условиях пандемии, изучение успешного опыта ассоциаций и объединений<sup>47</sup>.
- Наиболее распространенные форматы взаимодействия внутри экосистемы — совместные мероприятия (форумы, конференции, рабочие встречи, семинары, круглые столы), на которых происходит знакомство, а также обмен мнениями и опытом разных участников, согласование общих целей и решений. Среди

менее распространенных, но набирающих популярность форматов — стажировки, неформальные конференции по обмену опытом, взаимное менторство и пр.

- Центр «Благосфера» — одна из авторитетных площадок для профессиональных обсуждений внутри сектора.
- Ключевой барьер на пути развития российской филантропии — дефицит взаимодействия между благотворительным сектором, государством и бизнесом; нет осознания общей миссии и понимания сути общественного блага<sup>48</sup>, что выступает препятствием для скоординированных действий экосистемных игроков, продвижению интересов сектора.
- Учитывая значимую роль государства в развитии филантропии в стране, большая роль в экосистеме отводится выстраиванию взаимодействий с структурами. Не всегда это равное партнерство, в то же время именно благодаря экспертизе и коллективным усилиям объединений благотворительных фондов и других участников филантропии удалось добиться позитивных социальных изменений: реформирования системы детских домов; снижения смертности от ВИЧ и рака; доступности паллиативной помощи и обезболивания; продвижения темы достойной старости и долговременного ухода; поиска пропавших людей, защиты прав солдат и борьбы с пытками в местах лишения свободы; защиты природных территорий; допуска родителей в реанимацию; повышения доступности среды для маломобильных граждан; ранней помощи и доступности услуг для детей с инвалидностью; помощи бездомным людям и животным; фудшеринга и создания банков продовольствия<sup>49</sup>.
- Оценки характера и результатов взаимодействия между бизнесом и некоммерческими организациями существенно отличаются. Одни подчеркивают, что инфраструктурные организации являются активными помощниками и партнерами бизнеса в развитии социальных

программ (в том числе по оказанию профессиональных услуг на платной основе)<sup>50</sup>; другие говорят о неадекватной претензии НКО на экспертную позицию, выстраивании общения с бизнесом в тональности «комплекса демиурга»<sup>51</sup>. Есть мнение о ведущей роли бизнеса в профессионализации некоммерческого сектора<sup>52</sup>; альтернативное мнение состоит в том, что системный подход бизнеса в сфере благотворительности — это привилегия лишь гигантов рынка<sup>53</sup>.

## ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФИЛАНТРОПИИ

В профессиональном сообществе в целом есть согласие относительно основных этапов развития филантропии — это подтверждают публикации последних исследований.

**1980–1990-е годы: зарождение российской филантропии, формирование первого поколения инфраструктурных организаций. Инициатива государства и серьезные инвестиции иностранных организаций.**

Зарождение российской филантропии связано с запуском Михаилом Горбачевым двух благотворительных организаций — Советского фонда культуры (1986, ныне Российский фонд культуры) и Советского детского фонда имени В. И. Ленина (1987, ныне Российский детский фонд). Это ознаменовало отказ от представления о том, что советское государство не нуждается в развитии филантропии.

После развала СССР в открывшуюся страну пришли иностранные фонды (USAID, CAF, фонд Ч. С. Мотта), вкладывающие серьезные инвестиции не только в гуманитарную помощь, но и в развитие инфраструктуры филантропии, внедрение западных моделей благотворительности и передовых социальных технологий. Например, практика распределения средств через грантовые конкурсы; формирование ФМС, ресурсных центров НКО: Фонд Тольятти (1998), Архангельский Центр «Гарант» (1998) и Фонд

развития Тюмени (1999). Международные инвестиции в инфраструктуру филантропии и некоммерческого сектора в целом осуществлялись в форме грантов на длительный срок, что позволяло запускать масштабные программы и развивать внутренние компетенции.



*«Остро требовался социальный аналог МЧС... помощь незащищенным слоям населения. По этой причине к периферии общественного внимания была оттеснена другая версия благотворительности — поддержка талантов и процессов, способных стать моторами изменений»<sup>54</sup>.*

**2000-е годы: инвестиции 1990-х годов привели к росту числа НКО и фондов, которые продолжили свое развитие в соответствии с меняющимися экономическими и политическими условиями. Возвращение государства в социальную сферу.**



С начала 2000-х годов наблюдается рост числа фондов — как частных и корпоративных, так и фандрайзинговых. Растет интерес бизнеса к поддержке общественных организаций и социальных инициатив (КСО); после приватизации госпредприятий люди, ставшие сверхсостоятельными, стали выделять заметные суммы на благотворительность.

В 2006 году введен ряд налоговых льгот для частных доноров.

К 2007 году было создано 15 эндаументов НКО после принятия закона о целевых капиталах (2006).

На деятельность филантропического сектора негативно повлиял экономический кризис 2008–2009 гг., а также изменение политики государства, а именно, стремление ограничить деятельность иностранных организаций. В итоге благотворительные организации были вынуждены искать новые источники финансирования, активизировали работу с волонтерами. В 2008 году САФ Россия запустил первую онлайн-платформу для сбора пожертвований Благо.ру.



*«Государство возвращается в социальную сферу сначала идеологом с возросшей социальной риторикой, а затем инвестором и регулятором, стимулирующим бизнес к решению социальных проблем»<sup>55</sup>.*

В 2006 году запущена система федеральной грантовой поддержки НКО — конкурс президентских грантов, оператором которого сначала выступила Общественная палата РФ, а затем несколько фондов.

В 2009 году была впервые принята Концепция содействия развитию благотворительной деятельности и добровольчества в РФ, разработанная при активном участии инфраструктурных организаций.

**2010-е годы: усиление влияния государства и уход иностранных доноров привели к сдерживанию развития экосистемы филантропии, к появлению прогосударственных «ресурсных центров».**

Закон об «иностранных агентах» (2012) закрепил за государством запретительные функции, многие представители сектора считают его неудачным и препятствующим развитию филантропии.

Сокращение иностранного финансирования государство компенсировало увеличением собственных вливаний в поддержку

некоммерческого сектора и благотворительности — создан Фонд президентских грантов (2017). ФПГ смог обеспечить высокий уровень прозрачности конкурсных процедур и выступить ролевой моделью для системы поддержки третьего сектора, стать ключевым донором для некоммерческих организаций, в том числе реализующих проекты по развитию филантропии в стране. Кроме того, увеличились объемы федеральной поддержки СОНКО, стали развиваться региональные и муниципальные программы субсидий.

Государство активно участвовало в развитии благотворительности и волонтерства в стране, выступая идеологом данных процессов:

- 2018 год объявлен Годом волонтера, разработан Стандарт поддержки добровольчества (2018), принят закон «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)» (2018);
- принят закон о социальном предпринимательстве (2019);
- принята новая Концепция содействия развитию благотворительной деятельности (2019).

Эксперты отмечают: «Ныне существующая инфраструктурная "обвязка" для НКО создавалась, прежде всего, иностранными донорами, а никак не российским государством. Оно инфраструктуру, в том числе институты развития в сфере поддержки НКО, получило к 2010 году уже сформированной и потом их либо достраивало, либо имитировало, либо делало параллельные системы»<sup>56</sup>.

Изменение политической повестки создало внутренние барьеры для развития филантропии — углубился разрыв между организациями, ориентированными на освоение международного опыта и моделей, и теми, кто развивает свои программы, ориентируясь на приоритеты, нормы и идеологию общественной деятельности, задаваемые государством<sup>57</sup>. Кроме того, уход иностранных доноров привел к тому, что государство стало единственным источником «длинных денег», которые особенно важны для инфраструктурных игроков. Это приводит

к уменьшению разнообразия филантропического сектора в целом и инфраструктурных игроков в частности<sup>58</sup>.

2010-е годы характеризуются расширением участия общества в филантропических практиках. Меняются представления относительно благотворительности — от убеждения, что только «богатые помогают бедным», к практикам общественной солидарности; социальные сети и Интернет повышают информированность граждан, развитие информационных технологий упрощает совершение пожертвований.



*«Стало проще консолидировать ресурсы, время и другие возможности участников. Возникли реальные возможности для собирания благотворительной активности "снизу"»<sup>59</sup>.*

В 2010-е годы наблюдается взрывной рост числа фандрайзинговых и краудфандинговых платформ: к 2018 году объем собираемых пожертвований на онлайн-платформах увеличился в 20 раз по сравнению с 2013 платёжей; в 2019 году на онлайн-платформах было собрано не менее 426 млн рублей<sup>60</sup>. Только через платформу Dobro.Mail.ru (2013) 854 850 человек сделали благотворительные пожертвования.

Крупные компании стали активно развивать местную филантропию в регионах своего присутствия<sup>61</sup>.

**2020-й год: пандемия коронавируса содействовала развитию неформальных и волонтерских инициатив в сфере благотворительности, формированию партнерств для преодоления кризиса.**

Запущены акции и созданы коалиции, призванные восполнить дефицит ресурсов и инфраструктуры для решения проблем, связанных с пандемией:

- всероссийские акции #МыВместе (Общероссийский народный фронт), «Спасаем тех, кто спасает нас» (БФ «Нужна

помощь»), #ПомогиВрачам (БФ «Живой»), #МыРядом (БФ «Старость в радость»), #НеУмываемРуки (БФ «Вера»), «Ты не один» («Ночлежка»);



- коалиция «Забота рядом» Фонда Тимченко объединила 338 некоммерческих организаций и 25 территориальных ресурсных центров: обмен информацией, опытом и технологиями, запуск горячих линий для помощи людям старшего поколения, выявление «невидимых» нуждающихся;
- самоорганизация граждан (особенно для помощи врачам и пожилым) — многочисленные неформальные районные, соседские, волонтерские группы взаимопомощи, всероссийская акция российских 3D-печатников «Мейкеры против COVID-19»;
- государственные инициативы по координации волонтеров — социальных помощников (например, инициатива московских властей).

СМИ отметили усиление интереса к теме филантропии, в том числе количественный рост аудитории профильных СМИ.

На самоизоляции увеличились благотворительные пожертвования граждан; 12 % граждан их сделали впервые<sup>62</sup>. Многие состоятельные люди (В. Потанин, А. Усманов, С. Керимов, О. Дерипаска, Г. Тимченко и др.), бизнес-компании сделали крупные благотворительные пожертвования на преодоление последствий кризиса.

Грантодающие организации также быстро отреагировали на кризис и предложили дополнительные средства для НКО на преодоление последствий пандемии, изменили механизмы предоставления средств, сделав более гибкие условия. При этом речь идет как о частных и корпоративных, так и о государственных фондах (ФПГ).

С одной стороны, ситуация с пандемией сильно ударила по благотворительному сектору: сократились объемы пожертвований, многие были вынуждены приостановить свои программы, сокращать штат и зарплаты, произошел откат от программной деятельности в сторону распределения гуманитарной помощи. При этом участники филантропии начали гораздо активнее, чем раньше, контактировать между собой и координировать свои усилия, что содействовало выработке единых стандартов качества и форматов работы. Благотворительные бюджеты у ряда НКО выросли (во многом благодаря «фондам фондов»), в работу благотворительных организаций активно включился малый и средний бизнес, усилилось понимание бизнесом и государством важности некоммерческого сектора для развития общества и его вклада в экономику. «Сектор показал себя мобильным, способным к самоорганизации и отстаиванию своих интересов»<sup>63</sup>.

Благодаря коллективным действиям экосистемных игроков, удалось добиться ряда мер господдержки, направленных на развитие некоммерческого сектора и благотворительности.

В 2020 году внесены поправки в закон «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций».

В 2021 году создан общественно-государственный фонд «Круг добра», который будет закупать незарегистрированные дорогостоящие препараты для детей с тяжелыми заболеваниями. Средства в фонд будут поступать за счет повышенного налога на доходы физических лиц (НДФЛ) для граждан, чьи доходы превышают 5 млн рублей в год.

В условиях «новой нормальности» постпандемийного мира все чаще поднимаются вопросы, связанные с переосмыслением роли организаций, поддерживающих развитие филантропии.

## ВКЛАД ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ИГРОКОВ В РАЗВИТИЕ ФИЛАНТРОПИИ

Вклад государства, иностранных доноров и международных организаций в становление и развитие российской филантропии в разные годы, безусловно, признается со стороны представителей сектора. Тем не менее свою долю в развитие филантропии внесли и местные инфраструктурные игроки. В исследовании WINGS отмечается вклад «поддерживающих» организаций по всем направлениям развития филантропии, но особенно значимый по трем — ресурсы, потенциал, а также репутация и влияние.

- 1. Ресурсы:** инфраструктурные организации обеспечили доступ к ресурсам (особенно финансовым) для широкого круга благотворительных организаций — через грантовые конкурсы, фандрайзинговые онлайн-платформы, помощь в создании фондов (частных, корпоративных, ФМС), запуск движения #ЩедрыйВторник, «кругов благотворителей», акции #рубльвдень и пр.
- 2. Потенциал:** именно инфраструктурные игроки (в том числе финансирующие) внесли вклад в развитие потенциала благотворительных организаций за счет оказания информационной, организационной, методической и технологической поддержки. Например, обучение сотрудников, помощь в выстраивании системы привлечения средств и поиск новых источников финансирования, управление и организационное развитие, разработка стратегий (в частности

коммуникационных), повышение результативности и доказательности реализуемых программ, проведение исследований сектора.

- Инфраструктурные организации сделали существенный вклад в профессиональное развитие НКО и их партнеров, в подготовку профессиональных тренеров. В обучающих мероприятиях инфраструктурных организаций приняли участие сотни тысяч людей за прошедшие 25 лет<sup>64</sup>. Только в тренингах по развитию компетенций сотрудников НКО Архангельского Центра «Гарант» участвовали 30 000 человек; 15 000 — прошли онлайн-курсы ЦРНО, а в профильной конференции «Белые ночи фандрайзинга» в 2021 году приняли участие 585 фандрайзеров и руководителей НКО.
  - Инфраструктурные организации оказали огромное количество консультационных услуг и помогли в решении практических задач, возникающих перед инициативными группами, НКО, государственными и бизнес-структурами в связи с развитием сектора. Они подготовили и издали десятки книг по тематике сектора, размещают исследования и полезные материалы на своих сайтах<sup>65</sup>.
  - 90 % инфраструктурных организаций занимаются распространением информации, знаний и экспертизы. При этом НКО сталкиваются с существенными трудностями в получении и освоении полученных знаний; до половины опрошенных руководителей НКО сталкивались с ситуацией, когда хотели получить нужные для своей НКО знания, но не смогли найти подходящих предложений<sup>66</sup>.
- 3. Репутация и влияние:** улучшение репутации и рост влияния филантропического сектора за счет гибкости и прозрачности деятельности самих инфраструктурных организаций (в первую очередь некоммерческих «ресурсных центров» как ключевых игроков).



- Инфраструктурные организации оказали большое влияние на формирование информационного пространства по тематике развития сектора, внесли существенный вклад в позиционирование некоммерческого сектора как «коллективного партнера власти», как «надежного партнера и важный ресурс для решения социально-значимых задач»<sup>67</sup>.
- Лидеры и ведущие сотрудники инфраструктурных НКО получили признание в качестве экспертов на региональном и федеральном уровнях, стали принимать активное участие в формировании нормативно-правовой базы и государственной политики в отношении сектора — в том числе через вхождение в общественные советы и общественные палаты разных уровней, сотрудничая с ними в качестве экспертов<sup>68</sup>.
- ФМС называют формирование доверия самым важным направлением своей работы<sup>69</sup>.

## ИЗМЕРЕНИЕ ВЛИЯНИЯ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА РАЗВИТИЕ ФИЛАНТРОПИИ: САМООЦЕНКА

Согласно докладу WINGS, сами инфраструктурные организации уверены в собственном влиянии на развитие российской филантропии по всем направлениям модели 4С. В первую очередь это «репутация и влияние» (именно повышение доверия и репутации сектора опрошенные представители инфраструктурных организаций чаще всего обозначали как ключевую цель своей деятельности). Далее по степени значимости названы «внутренние связи», «потенциал» и «ресурсы».

Не менее половины опрошенных представителей инфраструктурных организаций регулярно измеряют свое влияние по всем четырем направлениям развития филантропии — как на уровне непосредственных, так и социальных результатов. При этом данные о влиянии инфраструктурных организаций,



.....

приведенные в исследовании WINGS, сосредоточены исключительно на количественных и позитивных показателях.

## СЛОЖНОСТИ ИЗМЕРЕНИЯ ВЛИЯНИЯ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Измерение влияния инфраструктурных организаций имеет ряд сложностей<sup>70</sup>.

**1.** Инфраструктурные организации измеряют воздействие на уровне программ, тогда как **измерение влияния на уровне экосистемы** провести весьма сложно из-за высокой ресурсозатратности.

Есть запрос на «экосистемного» игрока, который бы обеспечивал достоверные, в том числе статистические данные на уровне всего филантропического сектора.

**2.** Многие инфраструктурные организации измеряют непосредственные результаты своей деятельности, а **измерение социальных результатов и эффектов** представляет сложность.

Измерить объемы обучающих мероприятий просто, гораздо сложнее подобрать показатели, показывающие, как переданные инфраструктурными организациями знания и навыки помогли участникам в дальнейшем. Кроме того, невозможно вывести «единый показатель» или универсальную методику, подходящую для измерения воздействия любого инфраструктурного игрока.

**Таблица 4.** Влияние инфраструктуры на развитие филантропии (показатели, используемые для измерения влияния инфраструктурными организациями)

<p><b>Ресурсы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ объемы благотворительных пожертвований — собранных/выделенных (суммы и динамика);</li> <li>○ количество поддержанных НКО/проектов на фандрайзинговом сборе</li> </ul>	<p><b>Репутация и влияние</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ принятие Концепции благотворительности, законов о целевых капиталах, налоговых льготах (отстаивание интересов сектора);</li> <li>○ количество верифицированных НКО на фандрайзинговой платформе;</li> <li>○ количество публикаций в СМИ;</li> <li>○ численность аудитории/подписчиков соцсетей, сайта, публикаций в СМИ;</li> <li>○ доля руководителей НКО, охваченных публикациями профессионального СМИ (например, АСИ)</li> </ul>
<p><b>Потенциал</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ численность сотрудников НКО, прошедших сертифицированные образовательные программы по теме филантропии (Московская школа профессиональной филантропии, БФ «КАФ»);</li> <li>○ открытие Центров знаний по целевым капиталам, Центра развития филантропии (Фонд Потанина);</li> <li>○ формирование баз знаний (платформа «Если быть точным»), количество доказательных практик в Реестре (Фонд Тимченко);</li> <li>○ численность участников обучающих мероприятий и тренингов;</li> <li>○ количество проведенных исследований</li> </ul>	<p><b>Внутренние связи</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ количество членов альянсов, ассоциаций участников экосистемы филантропии;</li> <li>○ количество экспертов, партнеров, грантополучателей, вовлеченных в программу формирования профсообщества;</li> <li>○ количество проведенных внутрисекторных мероприятий и численность участников</li> </ul>

Источники: WINGS/Sattva, East Africa Philanthropy Network, Благотворительный фонд Владимира Потанина

**3.** Социальный эффект (развитие филантропии) сами инфраструктурные организации считают **результатом инициатив многих участников.**

Невозможно четко выделить вклад конкретного инфраструктурного игрока: «где наша работа, а где — уже нет». У многих инфраструктурных организаций сходные цели и деятельность; одну инициативу могут поддерживать несколько доноров; часто происходящие изменения — это результат влияния нескольких факторов, синергии.

**4.** Влияние на развитие сектора во многом связано с **периодом деятельности инфраструктурной организации.**

Вклад «старых» инфраструктурных организаций в развитие филантропии более нагляден, чем «молодых»; при этом именно последние чаще его измеряют. Этот вывод, сделанный экспертами WINGS в отношении индийских инфраструктурных организаций, частично подтверждают и российские исследования<sup>71</sup>.

5. Инфраструктурные игроки, которые **измеряют свое воздействие и публично его предьявляют**, рассматриваются экспертами как организации с наибольшим социальным воздействием на развитие филантропии.

и масштабировать как за счет их собственных целенаправленных инициатив, так и помощи доноров.

В первую очередь усилия инфраструктурных организаций и инвестиции необходимы в следующих направлениях:

1. **Ресурсы** (*Capacity*): укрепление финансовой устойчивости сектора, включая небольших игроков.
2. **Внутренние связи** (*Connection*): развитие сетей и профсообществ для обеспечения синергетического эффекта.
3. **Репутация и влияние** (*Credibility*): повышение прозрачности и подотчетности, взаимодействие с государством и лоббирование интересов сектора.

## РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И ДОНОРОВ

Инфраструктурные организации внесли вклад в развитие российской филантропии; это воздействие стоит поддерживать

Таблица 5. Основные зоны развития российских инфраструктурных игроков

Зона развития	Рекомендации для инфраструктурных игроков	Рекомендации для доноров
Фандрайзинг, в том числе поддержка небольших игроков	Привлечение ресурсов — наиболее востребованный вид поддержки со стороны инфраструктурных организаций	Поддержка небольших благотворительных и инфраструктурных организаций из малых городов и сел создаст более масштабную экосистему развития филантропии, что особенно актуально в условиях пандемии
Развитие сетей и партнерств, выработка общего языка и целей	Сети и партнерства, создаваемые инфраструктурными игроками, обеспечат синергетический эффект, а также дополнительную поддержку для развития филантропии	Первым шагом на пути достижения общих целей может стать выработка общего языка и общей рамки деятельности для участников филантропической экосистемы
Прозрачность и подотчетность	Аккредитация и стандартизация услуг повысят прозрачность и подотчетность сектора	
Лоббирование интересов сектора	Важно обеспечить взаимодействие с властями, чтобы предпринимаемые действия и инициативы учитывали интересы филантропического сектора	
Профессионализация сектора, надежные данные	Инфраструктурные игроки могут быть более активны в преодолении кадровых проблем филантропического сектора	Поддержка инициатив, направленных на получение надежных данных, в том числе статистических

Источники: WINGS/Sattva, East Africa Philanthropy Network, Благотворительный фонд Владимира Потанина

- 4. Потенциал** (*Capability*): повышение квалификации сотрудников по «дефицитным» компетенциям, инвестиции в получение надежных данных.

## РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ИГРОКОВ

Со стороны получателей услуг инфраструктурных игроков в первую очередь востребованы:

- 1. Помощь в привлечении ресурсов** (как прямая финансовая поддержка, так и консультации по фандрайзингу).

При этом и сами инфраструктурные организации часто нуждаются в финансовой поддержке. Среди ключевых проблем — зависимость от единственного крупного донора; проектного, грантового финансирования. Инфраструктурным организациям рекомендуют диверсифицировать источники доходов, научиться привлекать массовые пожертвования от широкой общественности.

- 2. Формирование сетей и партнерств**, обеспечивающих синергетический эффект для сектора филантропии.

Хотя вклад инфраструктурных организаций в «сетестроительство» в российской филантропии заметен и ценен, осознается необходимость дальнейших усилий в этом направлении. Среди благоприятствующих факторов — развитие информационных технологий и цифровых форматов коммуникаций; отход от модели конкуренции к синергии, что стало особенно заметно в период пандемии.

- 3. Профессионализация сектора**, удовлетворение кадровых потребностей сектора.

Как и с финансовой устойчивостью, у самих инфраструктурных организаций есть дефицит квалифицированных профессиональных кадров, остро стоит проблема преемственности и смены поколений<sup>72</sup>.

## РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ДОНОРОВ

Фиксируется слабая заинтересованность доноров в стабильных и стратегических инвестициях, направленных на развитие поддерживающей экосистемы филантропии, в частности, отсутствие системной поддержки со стороны государства<sup>73</sup>. При этом потребность в услугах и экспертизе инфраструктурных организаций ощущают все стейкхолдеры — от НКО до бизнеса и государственных структур.

Среди ключевых рекомендаций для доноров, поддерживающих развитие российской филантропии:

- 1.** Инвестиции в выработку общего языка и общей рамки деятельности («теории изменений») для экосистемы развития филантропии.

Несмотря на наличие альянсов, сетей и партнерств, филантропический сектор по-прежнему нуждается в «концептуальной согласии внутри экосистемы»<sup>74</sup> — формировании общего языка, общих целей, правил игры и этических норм, понимании зон ответственности и выработке эффективных инструментов для отстаивания своих интересов. Для этого нужны не только дополнительные инвестиции, но и игроки, которые возьмут на себя функцию интеллектуального лидера, поиск мотивов и инструментов коллабораций. Существующие сети и партнерства могут выполнять функцию коллективного «экспертного совета» при решении данных задач.

Среди актуальных задач — вопросы конкуренции и выработка общих ценностей при вовлечении в экосистему новых участников<sup>75</sup>.

- 2.** Активное взаимодействие с государством для согласования предпринимаемых инициатив с интересами филантропического сектора.

Пока у сектора нет четкой позиции относительно роли государства для развития филантропии. Важно определиться с оценкой роста государственного вмешательства (плюсами и минусами), выработкой модели взаимодействия сектора с государством и регуляторами.

- Инвестиции в услуги, обеспечивающие аккредитацию и стандартизацию участников филантропического сектора с целью повышения прозрачности и подотчетности их деятельности.

Несмотря на достигнутые успехи в развитии филантропии по направлению «Репутация и влияние», до сих пор актуально повышение доверия к филантропическому сектору, особенно при работе с пожертвованиями от населения. Существует недостаток прозрачной отчетности, адаптированной к пониманию целевых групп (именно здесь эксперты ожидают оперативных решений<sup>76</sup>).

- Инвестиции в получение надежных данных (в том числе статистических) о филантропическом секторе, в поддерживающую такие источники данных инфраструктуру.
- Диверсификация, более равномерное распределение финансирования. Поддержка разных типов благотворительных организаций.

Ресурсы и инфраструктура развития филантропии по-прежнему более развиты в столицах, больших городах и региональных центрах. Небольшие благотворительные и инфраструктурные организации из отдаленных, малых населенных пунктов находятся в менее благоприятных условиях, что препятствует их активному включению в более крупную экосистему филантропии. Это особенно актуально в условиях пандемии и меньшего к ним интереса доноров.

Несмотря на рост объема пожертвований в 2020 году, эксперты прогнозируют

серьезный дефицит финансов в следующие годы. Пожертвования могут сократиться на треть по сравнению с предыдущими годами. Например, в 2018 году более 40 % россиян сделали пожертвования наличными на публичных мероприятиях, которые пришлось отменить в условиях пандемии. Опросы показывают, что только 5 % благотворительных организаций располагают достаточными ресурсами, чтобы справиться с длительным сокращением доходов, вызванных пандемией.

Все это может привести к закрытию организаций, в первую очередь — небольших, к существенному снижению разнообразия сектора.

## МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАКТИКА: ЧЕМ ИНТЕРЕСЕН ОПЫТ ИНДИИ И КЕНИИ



В исследовании WINGS анализируется развитие филантропии в трех странах — Индии, Кении и России. Как объясняют авторы доклада, их выбор обусловлен тем, что это три совершенно разных контекста развития филантропии, сильно отличающихся от более изученных стран Северной Америки и Западной Европы.

Таблица 6. Экосистемы развития филантропии в России, Кении и Индии

Россия	Кения	Индия
Население		
146 млн	54 млн	1 374 млн
<b>Валовой внутренний продукт (ВВП) на душу населения</b>		
\$28 184	\$3 705	\$6 284

Россия	Кения	Индия
<b>Индекс человеческого капитала</b>		
0,824 (очень высокий)	0,590 (средний)	0,647 (средний)
<b>Инфраструктурные организации привлекли на развитие филантропии (последние 20 лет):</b>		
\$20 млн	\$81 млн	\$238 млн
416 тысяч штатных сотрудников, 4+ млн волонтеров	1 100 выпускников вузов с профподготовкой по филантропии. Привлечение в сектор талантов, в том числе за счет большого количества рабочих мест на социальных предприятиях (44 000)	7,2 млн работников НКО (в IT-секторе — 5 млн). Волонтерство — эквивалент труда 2,5 млн сотрудников на полной занятости (2018). >3 млн зарегистрированных НКО в 2011–2016 гг.: рост объемов корпоративных пожертвований в 1,5 раза, частных — в 6 раз (до \$4,8 млрд)
400 специалистов НКО обучено в сфере маркетинговых коммуникаций; более 200 НКО получили помощь в запуске медиакампаний (БФ «КАФ»)	236 НКО получили профессиональную поддержку (Aga Khan Foundation)	20 000 человек ежегодно подают заявления на прохождение стажировки — только в НКО «Make A Difference» и «Teach For India»
<b>Место в Мировом рейтинге благотворительности CAF (2019, по совокупности за 10 лет)<sup>77</sup>:</b>		
№ 117	№ 11	№ 82
982 благотворительные организации в рейтинге БФ «Социальный навигатор» (2020) <sup>78</sup> , 425 — на верифицированных платформах (2021) <sup>79</sup> , 351 — на платформе Русфонда (2021) <sup>80</sup> . Принят ряд законов, содействующих развитию филантропии	Сформированы благоприятные правовые и экономические условия для развития филантропии, обеспечена широкая общественная поддержка	>110 000 НКО и волонтерских объединений раскрывают информацию на госпортале <sup>81</sup> ; есть информационные платформы НКО (70 000 в GuideStar India; 1 250 верифицированных НКО на платформе GiveIndia и пр.). Закон о компаниях (КСО)
65 внутрисекторных мероприятий; >200 тысяч участников	>2 000 партнерств между 600 участниками экосистемы, в том числе 100 доноров	44 профессиональных объединения с разными типами участников. 11 «кругов благотворителей» за 10 лет (сбор \$5,6 млн)

Источники: WINGS/Sattva, East Africa Philanthropy Network, Благотворительный фонд Владимира Потанина; данные из открытых источников

На первый взгляд, опыт Индии и Кении не так интересен для российской аудитории, как опыт «образцовых» западных стран. Тем не менее эти знания (в том числе сравнение России с этими странами) могут оказаться весьма полезными. Вот несколько

любопытных фактов об индийской и кенийской филантропии.

1. Кения стремится к снижению зависимости от внешних, международных доноров. Ставка сделана на следующее:

- мобилизация местных ресурсов и децентрализация, развитие локальных практик самоподдержки, устойчивых ФМС;
- внедрение инноваций и приносящей доход деятельности — бурное развитие социального предпринимательства и увеличение объемов социальных инвестиций;
- формирование партнерств и альянсов, объединяющих участников разных типов и секторов, содействие выработке и продвижению общих амбициозных целей, объединению и экономии усилий и ресурсов.

**2.** Кенийская филантропия особенно развита по направлению «Внутренние связи» (Connection). Именно обширные и развитые сети и ассоциации вносят основной вклад в развитие местной филантропии, формируя для нее благоприятные условия и правила игры за счет обеспечения доверия со стороны государства и общества в целом. Например, Кенийский ФМС объединяет две тысячи партнеров, а Африканский альянс венчурной филантропии — 350 инвесторов и НКО.

Развитые сети позволили оперативно отреагировать на пандемию, обеспечив привлечение значимых средств для своих членов; приступить к коллективной разработке системы реагирования при чрезвычайных ситуациях в будущем («подушки безопасности», протоколы реагирования и пр.).

**3.** В 2014 году Индия ввела закон о компаниях, согласно которому бизнес, достигший установленного уровня оборотов, обязан выделять 2 % чистой прибыли на социальные и экологические программы, раскрывать сведения о расходах на КСО. Кроме того, были приняты стратегии, стимулирующие партнерства государства и бизнеса в сфере благотворительности и некоммерческого сектора. За счет этого возросла потребность в профессиональных кадрах и услугах — в частности, в поддержке при внедрении стратегий в деятельность НКО и корпораций, проведении мониторинга и оценки результатов.

Ожидается, что пандемия коронавируса повлечет сокращение КСО-расходов на 30–60 % в 2020 году, что потребует от инфраструктурных игроков большей гибкости и формирования новых партнерств. Так, 43 инвестора и бизнес-лидера, представители 56 фондов и 11 иных организаций выделили личные средства на совместную инициативу по борьбе с последствиями пандемии (Action COVID-19 Team). Концерт iForIndia в Facebook стал крупнейшей фандрайзинговой акцией в режиме реального времени, собрав около 575 тысяч долларов США в пользу фонда, управляемого индийской фандрайзинговой платформой GiveIndia.

**4.** Для филантропии в Индии характерен переход к большей структурированности, стратегическим пожертвованиям и инвестициям, развитию филантропии, основанной на данных и ориентированной на достижение социальных результатов, внедрении лучших практик оценки и измерения социального воздействия.

**5.** Социальные инвесторы нового поколения, а также крупные международные доноры (Фонд Гейтсов, Dell, Omidyar Network) активно вкладываются в стратегическое развитие социального предпринимательства, в том числе в привлечение профессиональных кадров и технических экспертов в инфраструктурные организации.

**6.** В 2019 году при Индийской фондовой бирже создана рабочая группа для запуска Социальной фондовой биржи (Social Stock Exchange) с целью привлечения капитала в социальные предприятия и волонтерские организации. Ожидается, что это сформирует спрос на появление новых услуг инфраструктурных игроков, включая привлечение инвесторов, стратегическое планирование и оценку.

**7.** Работа в филантропической сфере в Индии все чаще привлекает высокопрофессиональные кадры, становится распространенной карьерной траекторией. Это обусловлено ростом показателей мотивации молодежи иметь работу «со смыслом», признанием работодателями

и бизнес-школами ценности опыта работы в сфере филантропии, а также открытием академических учреждений и специальностей, заточенных именно на сектор филантропии.

**8.** Инфраструктурные организации Индии ценят за обширный практический, полевой опыт и экспертизу:

- предоставление информации, которую невозможно получить в другом месте;
- выступление в роли медиатора между грантодающими организациями и НКО, разъясняющего позицию каждой стороны и способствующего их согласованию;
- повышение осведомленности доноров и влияние на то, как, в каком объеме и на что осуществляются пожертвования.

**9.** Если для России актуальна задача сбора надежных данных о филантропическом секторе, то Кения и Индия уже решают вопросы следующего уровня: как повысить доступность, качество и полезность полученных данных для принятия решений, а также продемонстрировать вклад филантропических и инфраструктурных организаций; каковы эффективные модели распространения данных, проведения исследований с открытым кодом и методологией; как не дублировать усилия и избежать ненужной конкуренции.

**10.** Если российские инфраструктурные организации обозначают лишь общие проблемы с измерением своего вклада, то кенийские и индийские обсуждают детали и особенности измерения конкретных результатов. Например, показатели для оценки совместной разработки и внедрения организационных стратегий; фасилитацию партнерских сетей; обеспечение поддержки в сфере мониторинга, оценки и извлечения уроков; создание цифровых активов.

В то же время международные эксперты отмечают, что в России более распространена

практика измерения и публикации оценок воздействия инфраструктурных организаций, по сравнению с Индией и Кенией.

**11.** Укрепление репутации и прозрачности сектора, а также влияние на принимаемые государственные решения — наиболее распространенные функции российских инфраструктурных организаций, что заметно отличает их от участников системы филантропии других изученных стран. Так, в Кении экосистемные игроки в большей степени сосредоточены на развитии внутренних связей, а в Индии — на развитии потенциала филантропического сектора.

**12.** В целом не стоит говорить об однозначной прямой причинно-следственной связи между деятельностью инфраструктурных организаций и конкретными улучшениями в филантропии на уровне всей экосистемы. Тем не менее эксперты WINGS выявили, что наиболее развиты те направления инфраструктуры филантропии (4С), которые получали большой объем инвестиций; и наоборот, самые недофинансированные направления инфраструктуры оказываются менее развитыми. Так, основной поток инвестиций в инфраструктуру благотворительности в Индии — стимулирование обмена знаниями (например, Dasra), развитие краудфандинговых платформ, а также платформ по верификации НКО (например, GuideStar India), тогда как меньше средств было направлено на развитие различных сетевых объединений. В итоге «ресурсы», «потенциал», «репутация и влияние» индийского филантропического сектора повысились, тогда как «внутренние связи» по-прежнему требуют внимания.

При этом авторы доклада WINGS категорически не согласны с обратной логикой: что именно развитие филантропического сектора стимулирует появление «поддерживающих» организаций, новых услуг и пр. Как минимум речь может идти о двустороннем влиянии филантропии и инфраструктуры друг на друга.



# ПРИЛОЖЕНИЕ 1. КЛЮЧЕВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И ЭКОСИСТЕМЫ ФИЛАНТРОПИИ В РОССИИ (2019–2021 ГГ.)

Исследование	Воздействие организаций, поддерживающих филантропию. Кейсы Индии, Кении и России <sup>82</sup>	Отчет об оценке влияния «ресурсных центров» на развитие НКО-сектора в России <sup>83</sup>	Инфраструктура российского благотворительного сектора <sup>84</sup>	Особенности развития филантропии в современной России: Приоритеты, тренды, модели <sup>85</sup>	Операторы добра. Проблемы, пространство и перспективы коммуникаций в российской благотворительности <sup>86</sup>
Год публикации	2021	2020	2020	2019	2019
Автор/заказчик (финансовая поддержка)	WINGS, Sattva, East Africa Philanthropy Network, Благотворительный фонд Владимира Потанина/ WINGS	НП «Ина-Центр», ООО «Процесс Консалтинг», СЦПОИ/СЦПОИ	ЦИРКОН/ Благотворительный фонд Владимира Потанина	УрФУ, БФ «Умная среда»/ ФПГ	Центр социального проектирования «Платформа»
Методы, источники данных	Анализ публикаций; интервью и опросы представителей организаций: участников экосистемы филантропии трех стран — Индия, Кения и Россия (65 экспертов, в том числе 17 из РФ); анализ кейсов (по РФ — САФ и Форум доноров)	Интервью и опрос лидеров 9 наиболее влиятельных инфраструктурных НКО; интервью с 4 экспертами; анкетирование 31 лидера ресурсных центров	Кабинетное исследование; 5 экспертных интервью; экспертная сессия (18 руководителей инфраструктурных организаций); опрос 100 инфраструктурных организаций	Анализ публикаций; анализ сведений по 100 крупнейшим бизнес-компаниям; интервью с 16 руководителями крупнейших корпоративных фондов и/или благотворительных программ бизнеса	40 экспертных интервью

Исследования	Воздействие организаций, поддерживающих филантропию. Кейсы Индии, Кении и России <sup>82</sup>	Отчет об оценке влияния «ресурсных центров» на развитие НКО-сектора в России <sup>83</sup>	Инфраструктура российского благотворительного сектора <sup>84</sup>	Особенности развития филантропии в современной России: Приоритеты, тренды, модели <sup>85</sup>	Операторы добра. Проблемы, пространство и перспективы коммуникаций в российской благотворительности <sup>86</sup>
Основные вопросы исследования	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Развитие филантропии за последние 30 лет;</li> <li>○ вклад инфраструктурных организаций; особенности измерения их воздействия;</li> <li>○ рекомендации для инфраструктурных организаций и доноров по развитию филантропии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Выявление инфраструктурных НКО с наибольшим влиянием на сектор;</li> <li>○ оценка влияния: значимость, факторы успеха и механизмы влияния</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Функционал и признаки инфраструктурных организаций;</li> <li>○ «перепись» инфраструктурных организаций: этапы развития за 30 лет, география, направления деятельности, развитость «рынка»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Оценка объема рынка филантропии, в первую очередь — расходов и приоритетов бизнеса;</li> <li>○ барьеры на пути развития филантропии в России</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Как преодолеть ключевой барьер на пути развития филантропии — дефицит взаимодействия между благотворительным сектором, государством и бизнесом<sup>87</sup></li> </ul>

# ПРИМЕЧАНИЯ

1. Impact of the PSE in India, Kenya & Russia: Country Case Studies. WINGS, Sattva, East Africa Philanthropy Network, The Vladimir Potanin Foundation, 2021. <https://bit-ly.ru/jl8nY>
2. Например, «Филантропия в Китае». Фонд «Истоки», 2019, <https://bit.ly/3dEufZd>
3. Подробнее см. «Раскрывая потенциал филантропии». WINGS, 2020, <https://bit.ly/2OjZmR4>
4. Отчет об оценке влияния «ресурсных центров» на развитие НКО-сектора в России, НП «ИНА-Центр», ООО «Компания "Процесс Консалтинг"», МОФ СЦПОИ, 2020, <https://bit.ly/2PXdlg2>
5. Инфраструктура российского благотворительного сектора, Благотворительный фонд Владимира Потанина, ЦИРКОН, 2020, <https://bit.ly/3ct67bi>
6. Impact of the PSE in India, Kenya & Russia: Country Case Studies. WINGS, Sattva, East Africa Philanthropy Network, The Vladimir Potanin Foundation, 2021. <https://bit-ly.ru/jl8nY>
7. Отчет об оценке влияния «ресурсных центров» на развитие НКО-сектора в России, НП «ИНА-Центр», ООО «Компания "Процесс Консалтинг"», МОФ СЦПОИ, 2020, <https://bit.ly/2PXdlg2>
8. Инфраструктура российского благотворительного сектора. Благотворительный фонд Владимира Потанина, ЦИРКОН, 2020, <https://bit.ly/3ct67bi>
9. Инфраструктура российского благотворительного сектора. Благотворительный фонд Владимира Потанина, ЦИРКОН, 2020, <https://bit.ly/3ct67bi>; Филантропия на пороге системности. Анализ тенденций, рисков и возможностей благотворительности в России. Центр «Платформа», 2018, <https://bit.ly/3cPzWnV>
10. Отчет об оценке влияния «ресурсных центров» на развитие НКО-сектора в России, НП «ИНА-Центр», ООО «Компания "Процесс Консалтинг"», МОФ СЦПОИ, 2020, <https://bit.ly/2PXdlg2>; СоцЧейн: карта лидеров изменений в социальной сфере. Фонд «Друзья», Московская школа управления СКОЛКОВО, ЦСИО «СОЛЬ», 2018, <http://social-chain.ru/files/215x280ruWeb.pdf>
11. Отчет об оценке влияния «ресурсных центров» на развитие НКО-сектора в России, НП «ИНА-Центр», ООО «Компания "Процесс Консалтинг"», МОФ СЦПОИ, 2020, <https://bit.ly/2PXdlg2>; Impact of the PSE in India, Kenya & Russia: Country Case Studies. WINGS, Sattva, East Africa Philanthropy Network, The Vladimir Potanin Foundation, 2021. <https://bit-ly.ru/jl8nY>
12. Благотворительный фонд «Нужна помощь», 2020, <https://techno.st/nko>
13. Доклад о состоянии гражданского общества в Российской Федерации за 2018 год. Общественная палата РФ, 2018, <http://report2018.oprf.ru/ru/>
14. Рэнкинг благотворительных организаций РФ. Благотворительный фонд поддержки и развития социальных программ "Социальный Навигатор", 2021, <http://charity-nav.ru/methodology>
15. Доклад о состоянии гражданского общества в ЕС и России 2019. Гражданский Форум ЕС-Россия, 2019, <https://bit.ly/3dsn3iA>

16. Данные по состоянию на 01.03.2021, предоставлены Центром развития филантропии Благотворительного фонда Владимира Потанина
17. Почти 3000 субъектов МСП вошли в реестр социальных предприятий. Новый бизнес, 2020, <https://bit-ly.ru/V2nUQ>
18. Российский филантроп. Важность личного доверия к исполнителям и ожидание конкретных результатов. Центр управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО, 2018, <https://bit-ly.ru/ke2fr>
19. Особенности развития филантропии в современной России: приоритеты, тренды, модели. Исследование, распространение лучших практик, рекомендации по развитию сектора. УрФУ, 2019, <https://bit.ly/3dDxlak>
20. Доклад о состоянии гражданского общества в ЕС и России 2019. Гражданский Форум ЕС-Россия, 2019, <https://bit.ly/3dsn3iA>
21. Исследование частных пожертвований в России. Благотворительный фонд развития филантропии «КАФ», 2016, <https://bit-ly.ru/OFmLD>; Gross domestic philanthropy: An international analysis of GDP, tax and giving. Charities Aid Foundation, 2016, <https://bit-ly.ru/PXJka>
22. Пандемия российской благотворительности. Дармина М., Русфонд, 2021, <https://rusfond.ru/issues/894>
23. Волонтерство и благотворительность в России и задачи национального развития. НИУ ВШЭ, 2019, <https://bit.ly/3dGu1Rc>
24. Итоги выборочного обследования социально ориентированных некоммерческих организаций на основе формы № 1-СОНКО. Росстат, 2020, <https://bit-ly.ru/rXv25>
25. Там же.
26. Особенности развития филантропии в современной России: Приоритеты, тренды, модели. Исследование, распространение лучших практик, рекомендации по развитию сектора. УрФУ, 2019, <https://bit.ly/3dDxlak>
27. IT в благотворительности: как цифровые технологии починят этот мир. Сидоренко А., РБК, 2020, <https://bit-ly.ru/qYkd3>
28. Цифровизация некоммерческого сектора: готовность, барьеры и эффекты. Скокова Ю., Корнеева И., Краснопольская И. и др., 2021. Исследование выполнено Центром оценки общественных инициатив ИППИ НИУ ВШЭ при поддержке программы «Центр развития филантропии» Благотворительного фонда Владимира Потанина и в партнерстве с Благотворительным фондом поддержки и развития социальных программ «Социальный навигатор». <https://digitalnonprofit.ru/>
29. Как выбрать CRM-систему: рекомендации и опыт ведущих благотворительных фондов. Борисенок М., Теплица социальных технологий, 2020, <https://te-st.ru/reports/meetup-crm-for-ngo/>
30. Как российские НКО используют IT в своей работе. Захваткина А., Агентство социальной информации, 2019, <https://www.asi.org.ru/news/2019/11/15/nko-it/>
31. Профессиональная благотворительность в развитии: участие населения. Благотворительный фонд «Нужна помощь», 2018, <https://bit.ly/2SeNQEi>

32. Число волонтеров в России увеличилось более чем в пять раз за 8 лет. Министерство экономического развития РФ, 2020, <https://bit.ly/2RbbVzv>
33. Инфраструктура российского благотворительного сектора. Благотворительный фонд Владимира Потанина, ЦИРКОН, 2020, <https://bit.ly/3ct67bi>
34. Как обучение сотрудников НКО влияет на развитие третьего сектора России: результаты исследования. Филантроп, 2019, <https://philanthropy.ru/analysis/2019/07/04/77887/>
35. Особенности развития филантропии в современной России: Приоритеты, тренды, модели. Исследование, распространение лучших практик, рекомендации по развитию сектора. УрФУ, 2019, <https://bit.ly/3dDxlak>
36. Профессиональная благотворительность в развитии: участие населения. Благотворительный фонд «Нужна помощь», 2018, <https://bit.ly/2SeNQEi>
37. Благотворительный фонд «Нужна помощь», 2021, <https://tochno.st/nko>
38. 30 самых перспективных россиян до 30 лет — 2020. Рейтинг Forbes. Forbes, 2020, <https://bit-ly.ru/8eaAI>
39. #ЩедрыйВторник. Благотворительный фонд развития филантропии «КАФ», 2019, <https://www.givingtuesday.ru/>
40. CAF World Giving Index. 10 years of giving trends. Charities Aid Foundation, 2019, <https://bit-ly.ru/9KbzI>
41. Исследование частных пожертвований в России 2020. Обзор тенденций частной благотворительности в России. Благотворительный фонд развития филантропии «КАФ», 2020, <https://bit-ly.ru/ufZz7>
42. Профессиональная благотворительность в развитии: участие населения. Благотворительный фонд «Нужна помощь», 2020, <https://bit.ly/3fLpvnf>
43. Филантропия на пороге системности. Анализ тенденций, рисков и возможностей благотворительности в России. Центр «Платформа», 2018, <https://bit.ly/3cPzWnV>
44. Sustainable Development Report 2021. The Decade of Action for the Sustainable Development Goals. Sustainable Development Solutions Network, Bertelsmann Stiftung, 2021, <https://bit-ly.ru/wqkFN>
45. «Сначала пометать»: как может выглядеть поддержка развития НКО в России. Центр «Грани», 20.04.2021, <https://bit.ly/39j35VP>
46. Инфраструктура российского благотворительного сектора. Благотворительный фонд Владимира Потанина, ЦИРКОН, 2020, <https://bit.ly/3ct67bi>; Операторы добра. Проблемы, пространство и перспективы коммуникаций в российской благотворительности. Центр «Платформа», 2019, <https://bit.ly/2PDulrU>
47. Опыт объединений и ассоциаций НКО в России. Ассоциация «Все вместе», Благотворительный фонд развития филантропии «КАФ», 2021, <https://wse-wmeste.ru/wp-content/uploads/2021/06/ANALITICHESKIJ-SBORNIK-2021-6.pdf>

48. Операторы добра. Проблемы, пространство и перспективы коммуникаций в российской благотворительности. Центр «Платформа», 2019, <https://bit.ly/2PDulrU>
49. <https://www.facebook.com/elina.polukhina/posts/3651333394981889>
50. Отчет об оценке влияния «ресурсных центров» на развитие НКО-сектора в России, НП «ИНА-Центр», ООО «Компания “Процесс Консалтинг”», МОФ СЦПОИ, 2020, <https://bit.ly/2PXdlg2>
51. Филантропия на пороге системности. Анализ тенденций, рисков и возможностей благотворительности в России. Центр «Платформа», 2018, <https://bit.ly/3cPzWnV>
52. Особенности развития филантропии в современной России: Приоритеты, тренды, модели. Исследование, распространение лучших практик, рекомендации по развитию сектора. УрФУ, 2019, <https://bit.ly/3dDxlak>
53. Благотворительность крупнейших компаний России. Благотворительный фонд «Нужна помощь», 2018, <https://bit.ly/31Qtwyx>
54. Филантропия на пороге системности. Анализ тенденций, рисков и возможностей благотворительности в России. Центр «Платформа», 2018, <https://bit.ly/3cPzWnV>
55. Там же.
56. Мы одновременно говорим на экспертном, некоммерческом и государственном языках. Маковецкая С., RAEX, 2021, <https://bit.ly/3nLZloe>
57. Инфраструктура российского благотворительного сектора. Благотворительный фонд Владимира Потанина, ЦИРКОН, 2020, <https://bit.ly/3ct67bi>
58. Там же.
59. Филантропия на пороге системности. Анализ тенденций, рисков и возможностей благотворительности в России. Центр «Платформа», 2018, <https://bit.ly/3cPzWnV>
60. Исследование: в России выросло количество пожертвований на онлайн-платформах. Такие дела, 2020, <https://bit-ly.ru/7V2D7>
61. Особенности развития филантропии в современной России: Приоритеты, тренды, модели. Исследование, распространение лучших практик, рекомендации по развитию сектора. УрФУ, 2019, <https://bit.ly/3dDxlak>
62. Исследование Mastercard: россияне стали активнее совершать покупки онлайн. Пророкова Е., Mastercard, 2020, <https://bit.ly/3fl3ENq>
63. Аналитический доклад «Влияние COVID-19 на благотворительность и некоммерческий сектор», Аналитический центр «Эксперт», УрФУ, 2020, <https://bit.ly/3mrK1uC>
64. Отчет об оценке влияния «ресурсных центров» на развитие НКО-сектора в России, НП «ИНА-Центр», ООО «Компания “Процесс Консалтинг”», МОФ СЦПОИ, 2020, <https://bit.ly/2PXdlg2>
65. Там же.

66. Информирование, образование, просвещение: какие знания нужны сегодня некоммерческому сектору. Благотворительный фонд Владимира Потанина, ЦИРКОН, 2020, <https://bit.ly/3zbcMAAt>
67. Там же.
68. Там же.
69. Активы, потенциал, доверие. Роль фондов местных сообществ в развитии местной филантропии. Благотворительный фонд развития филантропии «КАФ», 2020, <http://cafrussia.ru/storage/files/file-127.pdf>
70. Ассоциация WINGS в 2021 году подготовила специальное руководство, помогающее оценить общее состояние и вклад всей экосистемы в развитие филантропии, а также ее отдельных участников: Acting Together to Lift Up Philanthropy. WINGS Guidance on How to Build a Supportive Ecosystem, 2021, <https://www.issueclub.org/resources/38524/38524.pdf>
71. Отчет об оценке влияния «ресурсных центров» на развитие НКО-сектора в России, НП «ИНА-Центр», ООО «Компания "Процесс Консалтинг"», МОФ СЦПОИ, 2020, <https://bit.ly/2PXdlg2>
72. Там же.
73. Инфраструктура российского благотворительного сектора. Благотворительный фонд Владимира Потанина, ЦИРКОН, 2020, <https://bit.ly/3ct67bi>
74. Филантропия на пороге системности. Анализ тенденций, рисков и возможностей благотворительности в России. Центр «Платформа», 2018, <https://bit.ly/3cPzWnV>
75. Там же.
76. Там же.
77. CAF World Giving Index. Ten years of giving trends, 2019. <http://cafrussia.ru/storage/files/file-33.pdf>
78. Рэнкинг благотворительных организаций РФ. Благотворительный фонд поддержки и развития социальных программ «Социальный Навигатор», 2021, <http://charity-nav.ru/>
79. Благотворительный фонд «Нужна помощь», 2021, <https://tochno.st/nko>
80. Фандрайзинговые благотворительные фонды России. Русфонд, 2021, <https://rusfond.ru/navigator>
81. NGO DARPAN, 2020, <https://ngodarpan.gov.in/>
82. Impact of the PSE in India, Kenya & Russia: Country Case Studies. WINGS, Sattva, East Africa Philanthropy Network, The Vladimir Potanin Foundation, 2021. <https://bit.ly/jl8nY>
83. Отчет об оценке влияния «ресурсных центров» на развитие НКО-сектора в России, НП «ИНА-Центр», ООО «Компания "Процесс Консалтинг"», МОФ СЦПОИ, 2020, <https://bit.ly/2PXdlg2>

84. Инфраструктура российского благотворительного сектора. Благотворительный фонд Владимира Потанина, ЦИРКОН, 2020, <https://bit.ly/3ct67bi>
85. Особенности развития филантропии в современной России: Приоритеты, тренды, модели. Исследование, распространение лучших практик, рекомендации по развитию сектора. УрФУ, 2019, <https://bit.ly/3dDxlak>
86. Операторы добра. Проблемы, пространство и перспективы коммуникаций в российской благотворительности. Центр «Платформа», 2019, <https://bit.ly/2PDulrU>
87. Барьер выявлен в рамках исследования «Филантропия на пороге системности. Анализ тенденций, рисков и возможностей благотворительности в России», проведенного Центром «Платформа» в 2018 году при поддержке Рыбаков Фонда и участия Российской ассоциации по связям с общественностью.



## ОБ АВТОРЕ

**НАТАЛИЯ ФРЕИК** — кандидат социологических наук, исследователь, специалист по оценке социальных программ. В разные годы оказывала аналитическую поддержку при запуске и реализации инфраструктурных проектов ключевых игроков сектора:

Благотворительный фонд «Нужна помощь» (платформа «Если быть точным»), Благотворительный фонд «Социальный навигатор» (рэнкинг благотворительных организаций), АНО «Эволюция и филантропия», Благотворительный фонд Елены и Геннадия Тимченко, Агентство социальной информации, Теплица социальных технологий, Ассоциация специалистов по оценке программ и политик, др.

*Мнения, высказанные в дайджесте, принадлежат автору и могут не отражать точку зрения Центра развития филантропии Благотворительного фонда Владимира Потанина.*

