Concept-paper

Проблемное поле

В последние 20 лет в нашей стране активно появлялись и развивались некоммерческие организации самого разного профиля. Однако, на фоне многих европейских стран третий сектор России все еще выглядит довольно скромно как по масштабам вовлеченных в его деятельность трудовых ресурсов и добровольцев, так и по влиянию на экономику страны. Экономический кризис негативно сказался на ресурсном обеспечении НКО и еще более усугубил положение некоммерческого сектора.

Недавние исследования, проведенные Центром исследований гражданского общества и некоммерческого сектора Высшей Школы Экономики, характеризуют третий сектор в России как все еще довольно слабый, состоящий в основном из множества небольших, самофинансируемых организаций, в которых занято около 1% экономически активного населения страны. Сильнее всего некоммерческие организации обеспокоены поисками финансирования. Хотя подавляющее большинство организаций оказывает какие-либо услуги, более половины НКО не оценивают их стоимость и предоставляют их на бесплатной основе. Большинство НКО ожидает реальной помощи прежде всего от властей любого уровня, отмечая при этом отсутствие интереса и поддержки со стороны местных руководителей как одну из важнейших проблем[1]. По данным Росстата из общего числа НКО, которое составляло на начало 2009 года приблизительно 360 тысяч (без учреждений, созданных органами государственной власти и потребительских кооперативов), реально действуют, а скорее просто подают признаки жизни, где-то около 38%.[2]

И все же некоммерческий сектор остается важнейшим фактором демократического развития страны. Сейчас он переживает сложный этап самооценки и самоосознания, сталкивается с новыми проблемами и вызовами. Среди них – проблемы эффективности и результативности НКО, недостаточное доверие со стороны государства и общества, технологические вызовы, ресурсное обеспечение, противоречивое законодательное регулирование. В то же время, для сектора открываются и немалые возможности, такие, как новые ресурсы для развития филантропии; растущее внимание и интерес к третьему сектору со стороны государства; возможности бюджетного финансирования; использование бизнес и рыночных технологий. В некоммерческом и экспертном сообществе сейчас широко обсуждаются место и роль некоммерчесих организаций в обществе, проблемы доверия и ответственности, добровольной публичной отчетности, сетевого взаимодействия.

В таких условиях растет необходимость самоорганизации третьего сектора, максимальной мобилизации его ресурсов. Между тем, как отмечено в докладе Общественной палаты за 2009 г. «О состоянии гражданского общества в Российской Федерации», большинство руководителей НКО основные свои проблемы связывают только с недостатком материально-финансового обеспечения, «воспринимают лишь ограниченный набор инструментов для решения своей ресурсной проблемы» и не замечают, что успех организации (в том числе и ее материальное состояние) зависят от множества иных факторов. Действительно, большинство НКО, занятые ежедневной текущей работой, редко думают о более глобальных задачах или стратегии, они не озабочены развитием сектора в целом, его продвижением, в то время, как тот нуждается в серьезном укреплении, как в финансовом плане, так и в сфере управления и институционального развития. Все эти характеристики в полной мере относятся и благотворительным организациям, составляющим значительную часть некоммерческих организаций.

Инфраструктурные организации третьего сектора и их роль

Одним из факторов успешного развития некоммерческих организаций является наличие развитой инфраструктуры сектора, особой среды, позволяющей самым разным НКО, и в особенности множеству небольших локальных организаций, адаптироваться к сложным ситуациям и наращивать собственный потенциал. В частности, наличие подобной среды позволяет НКО:

- гибко перестраивать свои программы, набор услуг, свою структуру, чтобы продолжать работу в условиях сокращения финансирования;
- выявлять и привлекать дополнительные ресурсы;

[1] По материалам семинара Центра «Российский третий сектор: основные характеристики и условия деятельности», 26 января 2010 г.

[2] Доклад о состоянии гражданского общества в Российской Федерации», Общественная палата Российской Федерации, Москва, 2009 г.

- отслеживать важнейшие тенденции в политике властей, в развитии общества;
- следить за появлением различных инноваций в практике управления НКО, фандрайзинга, в коммуникационной сфере;
- участвовать вместе с коллегами в формировании стратегии развития сектора, совместно отстаивать свои интересы[3].

Роль такой «развивающей и помогающей» среды для НКО играют инфраструктурные организации.

Инфраструктурными организациями (ИО) третьего сектора мы будем называть те, которые полностью или частично нацелены на поддержку и развитие потенциала (capacity building) некоммерческих организаций, содействуют успешному развитию как отдельных НКО, так и сектора в целом. Такие организаци заботятся о здоровье сектора, работают над увеличением его эффективности, защищают его интересы.

Если говорить об основных составляющих благоприятной атмосферы для развития динамичного гражданского общества и его устойчивости, то можно отметить следующие факторы, которые в то же время определяют направления усилий ИО:

- благоприятное законодательство;
- стимулирующая налоговая система;
- выстроенная система подотчетности, вызывающая доверие к НКО;
- организационный потенциал, обеспечивающий успешную работу НКО;
- наличие ресурсов для такой работы.

Развитием отдельных НКО, повышением их эффективности обычно занимаются инфраструктурные организации, которые называются ресурсными центрами. Barbara Kibbe, директор программы организационной эффективности и филантропии из американского фонда «The David and Lucile Packard Foundation" полагает, что успешной и результативной можно считать организацию, которая способна адекватно определить свою миссию и эффективно ее осуществлять. Успешность НКО во многом зависит от определенных параметров ее деятельности, которые и формируют потенциал организации. К ним относятся:

1. **Релевантные программы**, которые регулярно пересматриваются, чтобы они соответствовали лучшим современным практикам, меняющейся ситуации и запросам целевой аудитории.
2. Установившиеся в организации **процедуры и методы работы**, которые обеспечивают ее соответствие миссии и целям НКО, а также высокую производительность, экономичность, ориентированность на результат.
3. Адекватные **ресурсы и имущество**, необходимые для выполнения управленческих и программных функций организации, включая соответствующее кадровое и финансовое обеспечение.
4. Устойчивость и стабильность, которые достигаются наличием **разноообразных источников финансирования**, высоким уровнем собственного дохода и/или наличием достаточных финансовых резервов или целевого капитала.
5. **Квалифицированные лидеры**, которые:
   - создают возможности для непрерывного обучения, для персонального и профессионального роста, как для самих себя так и для сотрудников своей организации;
   - нацелены на формирование стратегических альянсов и партнерств, что дает возможность решать более масштабные задачи;
   - демонстрируют высокую степень ответственности, приветствуя любые, в том числе критические отклики на свою деятельность со стороны целевой аудитории, СМИ, коллег и конкурентов, внимательно их изучают и адекватно реагируют на критику[4].

В России инфраструктурные организации существуют, но их пока немного и они плохо исследованы. Между тем как во многих странах Европы, и в особенности в США, деятельность и роль ИО в последнее время явно усиливается и привлекает все большее внимание исследователей.

Исследования инфраструктурных организаций в США и Европе

В Америке начиная с 70-х годов прошлого века шло бурное развитие ИО, как реакция на профессионализацию сектора и растущее подозрительное отношение к НКО, в особенности к частным фондам, со стороны властей.

---

[3] См. The Nonprofit Quarterly Study on Nonprofit and Philanthropic Infrastructure», Boston, USA, 2009, p.11

[4] The Capacity Building Challenge, Part II: A Funder's Responce by Barbara Kibbe, Foundation Center, April 2004 (p.66-67)

Сейчас там действуют тысячи инфраструктурных организаций для НКО разного уровня и типа, а их деятельность финансируют около 1300 фондов. За последние несколько лет в Америке было проведено несколько исследований инфраструктурных организаций или организаций, развивающих потенциал НКО (capacity builders), в том числе и в сфере благотворительности. Эти исследования позволяют разобраться в типологии ИО в этой стране, выявить проблемы, с которыми они сталкиваются, а также представить себе перспективы их развития.

Исследователи выделяют 10 основных функций, которые важны для развития эффективного третьего сектора в США и которые осуществляют там инфраструктурные организации:

- *Саморегулирование сектора, его ответственность и отчетность*
- *Продвижение сектора, отстаивание его интересов во власти*
- *Финансовое посредничество, сбор и распределение средств для НКО*
- *Финансирование НКО, выделение грантов*
- *Консультирование, посредничество для доноров и ресурсных структур*
- *Сетевое строительство, формирование ассоциаций, коалиций, альянсов*
- *Кадровое обеспечение сектора, волонтерские центры*
- *Образование и развитие лидерства, профессиональные тренинги для сотрудников НКО*
- *Развитие потенциала организаций и техническая помощь НКО*
- *Исследования и аналитика сектора*
- *Развитие коммуникаций и распространение информации*[5]

Источниками финансирования для ИО в стране выступают:

- *Эндаумент*
- *Фонды*
- *Правительственные агентства*
- *Индивидуальные пожертвования*
- *Заработанные средства*[6]

Отмечая значительный рост ИО в стране за последние 20 лет, исследователи тем не менее обращают внимание на ряд проблем, с которыми сталкиваются эти организации. Вот некоторые из них:

- среди доноров нет согласия, что приоритетно в поддержке ИО;
- существующая в стране система финансирования ИО поддерживает наиболее крупные организации, при этом средства не достигают малых и средних ИО;
- основное финансирование ИО осуществляется небольшим количеством фондов, нет эффективной системы поддержки инфраструктуры сектора;
- многочисленные исследования сектора плохо доступны для НКО, часто не находят практического применения и не работают на развитие сектора;
- у ИО не хватает свободных средств, которые они могли бы вложить в пилотные начинания;
- многие ИО не умеют адекватно использовать возможности новых технологий;
- недостаточное качество услуг многих ИО;
- сложность в оценке эффективности ИО[7].

Обозначенное исследователями проблемное поле определяет вектор приоритетных усилий, которые должны будут предпринять в ближайшее время как сами ИО в США, так и финансирующие этот сектор доноры. С одной стороны речь идет о большей профессионализации и большей ответственности ИО, о формировании сетевых инфраструктурных образований, работающих нак на федеральном, так и на местном уровне; с другой – о необходимости увеличить число фондов, осознающих важность поддержки инфраструктуры некоммерческого сектора, и работать над привлечением бюджетных средств для финансирования ИО.

Разнообразие инфраструктурных организаций в Европе гораздо меньше, исследований их деятельности тоже немного. В Великобритании, например, они в основном касаются отдельных типов ИО, в частности,

---

[5] The Nonprofit Quarterly Study on Nonprofit and Philanthropic Infrastructure», Boston, USA, 2009 (p.30)

[6] Ibid, p.58

[7] См. например:
Building the Capacity of Capacity Builders: A Study of Management Support and Field-building Organizations in the Nonprofit Sector», The Conservation Company, Chicago, USA, 2003, p.18-19;
Salamon, Lester, ed. *The State of Nonprofit America*. Brookings Institution Press, Washington, D.C. 2002

исследовательских центров или проблем ресурсных организаций, работающих на локальном уровне[8]. Масштабных работ, посвященных инфраструктурным организациям, сравнимых с теми, что были проведены в США, обнаружить не удалось.

Развитие инфраструктурных организаций в России

Инфраструктурные организации стали возникать в России уже в конце 1980-х годов, но их появление активизировалось вместе с приходом в страну основных западных фондов с их программами развития гражданского общества в начале 90-х годов. Именно под влиянием и при поддержке иностранных партнеров появились в стране собственные тренинговые и ресурсные центры. Особую роль здесь сыграло американское Агентство по международному развитию (USAID) и поддерживаемые им структуры (фонд «Евразия», IREX, Save the Children, World Learning), для которых профессионализация третьего сектора была тогда приоритетом. В 1990-х годах USAID профинансировало крупные программы, сфокусированные на проведение тренингов и поддержку ресурсных центров для третьего сектора, такие как Civic Initiatives Program (CIP) и Pro-NGO Program, спонсировало несколько партнерских программ, благодаря которым коллеги из западных НКО могли передать российским партнерам свои знания и опыт.

Крупный вклад в развитие структуры благотворительности внесли американская организация United Way, работающая в России с 1990 г. и английская благотворительная организация Charity Aid Foundation (CAF), открывшая свое представительство в России в 1993 г. Именно CAF администрировал в 1997-2002 гг. профинансированную Великобританией пятилетнюю программу развития третьего сектора, в которой значительная чсть была посвящена поддержке инфраструктурных организаций.

Первые отечественные организации, нацеленные на развитие гражданского общества в стране, стали появляться еще в конце 1980-х – начале 1900-х годов. Это, например, Центр политико-правовых исследований «Интерлигал», фонд ИНДЕМ, тренерский центр «Голубка», центр «Стратегия» (СПБ), Институт проблем гражданского общества, Агентство социальной информации, ресурсные центры для НКО в Санкт-Петербурге, Новосибирске, Краснодаре, Самаре, Нижнем Новгороде, Перми и др.

Важным этапом в развитии инфраструктуры сектора стала совместная инициатива Института «Открытое общество», фондов Ч.С.Мотта, Форда и Евразии в 1998-2002 гг. по поддержке 28 ресурсных центров в стране. Эта программа несомненно помогла созданию новых организаций в регионах и активизировала работу существовавших НКО. Однако, проведенная впоследствии оценка показала, что три года поддержки не достаточны, чтобы сделать РЦ устойчивыми и добиться долгосрочных результатов. После завершения финансирования некоторые новые РЦ перестали выполнять свои функции и либо закрылись, либо вернулись к своей прежней деятельности.

Совместная работа над развтием гражданского общества, осуществление общих проектов способствовали большей координации в донорской среде, что в итоге привело к созданию в конце 1990-х годов Российского «Форума доноров» - коалиции крупнейших российских и иностранных благотворительных (донорских) организаций, работающих в России. Появились и другие профессиональные ассоциации третьего сектора: профессиональное объединение тренеров и консультантов «ИнтерТренинг», Союз благотворительных организаций России (СБОР), Клуб бухгалтеров и аудиторов некоммерческих организаций.

В середине 2000-х годов акценты в развитии инфраструктуры гражданского общества сместились больше в социальную сферу, поддержку гражданских инициатив и местных сообществ. Здесь можно отметить такие программы, инициированные USAID, как «Программа содействия развитию гражданского общества «Диалог»», «Укрепление общественной поддержки НКО», «Участие общественности и защита общественных интересов в регионах». При поддержке фонда Ч.С.Мотта и других доноров CAF способствовал развитию в стране десятков Фондов местных сообществ, которые затем объединились в Партнерство. Можно также отметить уникальный опыт Фонда Форда по укреплению потенциала ряда крупных правозащитных организаций путем выдачи им гранта на покупку собственного помещения («Гражданский контроль» (СПб), «Мемориал» в Москве, Санкт-Петербурге и Рязани).

---

[8] См. например:
Infrastructure for the local third sector, Warren Escadale, February 2008;
Understanding European Research Foundations. Findings from the FOREMAP project., London, UK, 2009;
Building effective local VCS infrastructure: the characteristics of successful support for the local voluntary and community sector, final report. Dr Rob Macmillan, Centre for Regional Economic and Social Research (CRESR), UK, June 2007.

Обостренное внимание властей к некоммерческому сектору и в особенности к правозащитным организациям проявилось в середине 2000-х, что привело к значительному ухудшению правового климата для НКО. На этой волне и при поддержке зарубежных доноров в стране начал работу филиал «Международного центра некоммерческого права» (ICNL), возникли организации, оказывающие широкую правовую помощь НКО, такие как некоммерческое партнерство «Юристы за гражданское общество», ассоциация «Агора» (г.Казань), Ресурсный правозащитный центр (СПб).

В конце 2000-х годов несколько значительных инфраструктурных проектов серьезно повлияли на положение сектора. Это можно проиллюстрировать двумя примерами. Одна из проблем, заботящих в последнее время НКО и доноров - слабая информированность жителей страны о работе НКО, изолированность большинства организаций от реальных проблем, с которыми сталкиваются простые люди, недостаточная открытость и подотчетность третькго сектора. В 2007 г. USAID поддержало масштабный трехлетний проект «Укрепление общественной поддержки НКО», который осуществляется АСИ совместно с Фондом «Созидание» и Петербургским центром развития НКО. При поддержке Фонда Макартуров и Фонда Форда с 2004 по 2008 годы Пермской гражданской палатой был успешно осуществлен крупный и во многом стратегический проект «Будущее прав человека в России», нацеленный на разработку новых идей и новых технологий в сфере защиты прав человека. Одним из результатов проекта стало создание в Перми новой ИО – «Центр гражданского анализа и независимых исследований ГРАНИ».

К концу 2000-х стала постепенно меняться в позитивную сторону и государственная политика в отношении некоммерческого сектора и, в особенности, в отношении к благотворительным организациям. Был принят закон о целевом капитале, который направлен на усиление устойчивости некоммерческого сектора. Появились, хотя еще скромные, налоговые льготы для частных благотворителей; с активным участием НКО была разработана и в 2009 году утверждена правительственная «Концепция содействия развитию благотворительной деятельности и добровольчества в Российской Федерации». По предложению Президента РФ в 2010 году Государственной Думой был принят закон о поддержке социально ориентированных организаций.

Хотя большинство ИО в России являются некоммерческими, существуют и бизнес-структуры, поддерживающие профессиональное развитие НКО и развитие сектора в целом. Можно вспомнить в этой связи известную организацию «Процесс-консалтинг», Центр гуманитарных технологий и исследований «Социальная механика» (Самара), социологические центры «Циркон» и Левада-центр. Роль ресурсных организаций для НКО играют также некоторые университеты, которые организуют обучение в сфере менеджмента НКО, социального проектирования или фандрайзинга, а также проводят исследования благотворительности, некоммерческого сектора и гражданского общества. В последнее время к инфраструктурным организациям добавились созданные властями Общественные палаты разного уровня, ресурсные центры по развитию НКО при некоторых местных администрациях (например, «Московский городской ресурсный центр гражданского общества»), такие образования как «Совет при Президенте РФ по содействию развитию институтов гражданского общества и правам человека».

В целом на развитие инфраструктуры зарубежные доноры потратили немало средств и усилий. Но к сожалению этим усилиям не хватало внятной концепции, общей долгосрочной стратегии и устойчивости. Поддержка направлялась то на финасирование семинаров и тренингов, то на развитие ресурсных центров, то на выстраивание разного рода сетей и альянсов. Между тем, как показывает международный опыт, ИО более других НКО нуждаются в стабильной, долгосрочной и стратегической поддержке.

Типология инфраструктурных организаций

ИО могут разделяться по географическому признаку (местные, региональные, федеральные), по видам услуг (техническая помощь, образование и просвещение, исследования, финансирование, информация и т.п.), по сфере интересов (ответственность и прозрачность, фандрайзинг, менеджмент, лидерство, финансы, стратегирование и т.п.), по юридической форме (коммерческие, некоммерческие, государственные).

Здесь мы будем рассматривать ИО в соответствие с их основными функциями по развитию и укреплению сектора. За основу была взята классификация, принятая в американском исследовании инфраструктурных организаций «Study on Nonprofit and Philanthropic Infrastructure»[9], но более укрупненная и приспособленная для российских реалий.

Таким образом, все инфраструктурные организации можно разделить на следующие восемь крупных направлений деятельности.

[9] The Nonprofit Quarterly Study on Nonprofit and Philanthropic Infrastructure», Boston, USA, 2009 (p.30)

Саморегуляторы третьего сектора. Занимаются развитием сектора, стимулируя и контролируя его саморегуляцию, прозрачность, ответственность, формируют стандарты управления и поведения НКО.
У нас это направление начало развиваться только последнее время, в основном, в расках проектов, поддержанных USAID и выполняемых консорциумом организаций, включая АСИ и ЦРНО. Созданы «Основные принципы деятельности НКО в РФ – НКО-координаты», есть группы экспертов, сайт «Закон и НКО», проводится ежегодный конкурс годовых отчетов НКО, есть сетевые структуры, имеющие или развивающие свои стандарты и кодексы поведения по ряду направлений. Отдельно на федеральном уровне организаций с такой миссией пока нет.

Отстаивающие интересы НКО и сектора. Организации, сетевые структуры и ассоциации, которые представляют, отстаивают и защищают интересы сектора (или значительной его части) перед властью или бизнесом, отслеживают и пытаются влиять на политику властей в этой сфере.
В России лоббирование интересов определенных целевых групп перед властью – одна из естественных функций многих крупных НКО, партнерств и ассоциаций. Иногда для этих целей НКО формируют временные коалиции (например, «За справедливое налогообложение», «За Байкал», «За образование для всех», «За демократическую АГС», «Мы граждане»). Чаще всего лоббирование интересов происходит в законодательной сфере и не только на федеральном уровне. Однако, организаций, для которых отстаивание интересов сектора является основной целью, немного.
***Примеры**: Общественная палата РФ, Центр Гражданского Анализа – ГРАНИ (Пермь), Южный Региональный Ресурсный Центр (Краснодар), Ресурсный правозащитный центр (СПб), Ассоциация АГОРА (Казань), ICNL, "Юристы за Гражданское общество», CAF, Союз благотворительных организаций – СБОР, Форум Доноров, Партнерство ФМС, Российский центр развития добровольчества.*

Исследовательские организации. Занимаются исследованием и анализом проблем третьего сектора и для третьего сектора, распространяют информацию о самом секторе и его компонентах.
В России исследование третьего сектора и гражданского общества – явление новое. Существует немало аналитических статей и изданий о гражданском обществе, некоммерческом секторе, развитии благотворительности. По конкретным заказам социологические исследования и опросы проводят отдельные социологические и аналитические центры (в т.ч. «Левада-центр», «Циркон», ФОМ,) а также некоторые высшие учебные заведения (такие, как ГУ-ВШЭ, Европейский университет). Изредка исследования и анализ конкретных сегментов сектора проводят сами НКО, впрочем, не всегда профессионально. Есть конкретные ученые и эксперты, которые регулярно занимаются анализом проблем развития сектора и публикуют свои работы в этой связи (например, В.Якимец, Е.Шомина, А.Аузан, М.Либоракина, Н.Беляева, А.Автономов, У.Абросимова, Н.Хананашвили). В последнее время практическими исследованиями некоторых процессов в некоммерчесом секторе и во власти активно занимается Центр гражданского анализа ГРАНИ (Пермь), несколько лет в ГУ-ВШЭ работает «Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора (ГРАНС)», отдельные исследования проводили Санкт-Петербургский Центр «Стратегия» и Фонд «Интерлигал», некоторые филиалы зарубежных организаций. Однако, инфраструктурных организаций, которые бы целенапрвленно занимались исключительно исследованием и изучением третьего сектора и гражданского общества в стране практически нет.
***Примеры**: ГРАНС ГУ-ВШЭ, Центр «ГРАНИ», Центр «Стратегия», ICNL, PILI*

Информационно-коммуникационные центры. Способствуют распространению информации среди НКО, а также обмену информацией и знаниями в некоммерческом секторе.
Качественной информации об НКО в России явно недостаточно и информационных центров, которые профессионально занимаются формированием информационного пространства о секторе и для сектора тоже немного. Частично эту роль выполняют сайты НКО, периодические издания отдельных организаций и сетевые информационные рассылки. Все больше стало появляться специальных информационных порталов, которые аккумулируют сведения о работе НКО конкретного типа, публикуют новости, составляют базы данных организаций, формируют электронные библиотеки изданий (портал НКО при поддержке Общественной палаты РФ - http://portal-nko.ru; портал «Доброволецъ» - www.dobrovolno.ru; каталог общественных ресурсов Рунета - www.ngo.ru; портал НКО - www.ngo.ru; информационный ресурс московской благотворительности - www.mosblago.ru; портал «Права человека в России» - www.hro.org; «НКО и закон» - www.nkozakon.ru; www.civitas.ru - ресурс гражданского общества). Наиболее известной и успешной организацией, нацеленной на информирование о секторе и для сектора, является Агентство социальной информации, которая имеет сеть своих корреспондентов во многих регионах страны.
***Примеры**: АСИ, Центр Общественной Информации, Информационное Агентство «МЕМО.РУ».*

Финансирующие организации. Обладают и управляют своими ресурсами, которые выделяют для поддержки НКО и их проектов, обчно в виде грантов или пожертвований. Это и частные фонды, и частные доноры, правительственные агентства и некоторые коммерческие организации.

Финансирующие третий сектор организации многочисленны. Если раньше это были, в основном, программы иностранных посольств, зарубежные фонды и агентства, то сейчас, наряду с ними, появилось немало российских частных и корпоративных фондов, поддержку некоммерческим проектам оказывает и бизнес (российский и зарубежный, работающий в стране). Наиболее крупных и значительных доноров третьего сектора объединяет Форум Доноров.
Примеры: *USAID, Фонд Макартуров, Фонд Потанина, Фонд «Династия», Фонд Прохорова, Фонд Мотта, Благотворительный фонд «Ренова».*

Финансовые посредники и операторы. Не обладают собственными ресурсами, но содействуют сбору и распределению средств для НКО, через мобилизацию ресурсов и регрантинг, выдачу кредитов и т.п.
В России почти нет специфически регрантиговых структур. В основном, роль финансовых посредников играют крупные зарубежные некоммерческие организации, вызывающие доверие донора, некоторые российские фонды, фонды местных сообществ или опытные ресурсные центры. В последнее время на федеральном уровне возникла специальная группа финансовых посредников – НКО, выбранных властью, для распределения «президентских грантов», выделяемых ежегодно для поддержки НКО из бюджета страны. Подобным же образом распределяются бюджетные средства в ряде регионов.
Примеры*: Фонды местных сообществ, CAF, СЦПОИ, ЮРРЦ, IREX,ISAR, Дорога вместе*

Кадровые и волонтерские центры, которые готовят, рекрутируют, образовывают сотрудников и волонтеров для НКО.
Подготовкой кадров для НКО в стране целенаправленно пока никто не занимается. Не существует системы подготовки управленцев, финасистов, юристов, специалистов по PR для сектора. Исключением являются добровольческие центры, которые рекрутируют, подготавливают и поставляют волонтеров для некоммерческих организаций на региональном уровне. На это же работают некоторые международные организации, направляющие волонтеров на стажировку в НКО России. В ряде учебных заведений появились курсы по менеджменту в некоммерческом секторе, но далеко не все студенты, прошедшие такие курсы, идут работать в некоммерческий сектор. Роль виртуального кадрового агентства играет созданный недавно Фондом «Школа НКО» (http://jobsngo.ru).
Примеры волонтерских центров*: Российский центр развития добровольчества, Нижегородская служба добровольцев.*

Тренинговые и ресурсные центры. Оказывают ресурсную и техническую поддержку НКО (иногда местной власти и бизнесу тоже), поддерживают организационное развитие, повышают профессиональный уровень сотрудников и их лидерские качества, укрепляют управленческие функции НКО, фандрайзинг и маркетинг, коммуникации и бухгалтерию.
Это наиболее многочисленная группа организаций, развивающая потенциал НКО. Ресурсные центры разного качества и специализации существуют в большинстве российских регионов. Многие из них поддерживают организации, работающие только в определенной сфере, другие работают не только с организациями, но и инициативными группами. Часто роль ресурсных центров выполняют обычные, наиболее сильные в регионе НКО наряду со своей «профильной» деятельностью. Большинство тренинговых и ресурсных центров выживают с трудом и сами нуждаются в поддержке, и не только финансовой. Некоторые из них, однако, научились зарабатывать, оказывая выборочно платные услуги и диверсифицируя источники финансирования и расширяя сферы своей компетентности. В частности, становятся популярными дистанционные (on-line) тренинги и курсы по разным направлениям, вебинары. Одно из новых явлений последнего времени – добровольная профессиональная помощь специалисто из коммерческих организаций некомерческому сектору (pro bono).
Примеры*: СЦПОИ (Новосибирск), ЮРРЦ (Краснодар), ЦРНО СПб), CAF, Школа НКО, Фонд «Созидание», Тренинг-центр «Голубка», Пермская гражданская палата, Клуб бухгалтеров и аудиторов НКО, Фонд «Молодые лидеры», Ассоциация «Служение» (Нижний Новгород), Ресурсный правозащитный центр (СПб), Центр социальных технологий «Гарант» (Архангельск), Московская школа менеджмента НКО.*

Ресурсные, образовательные и тренинговые центры оказывают различный набор услуг для НКО, в зависимости от возможностей самой организации. Способы, которыми могут услуги предоставляться, тоже бывают разнообразными. Примерный список подобного рода услуг, развивающих потенциал организации или ее сотрудников. а также способы их предоставления приводится ниже.

Типы услуг по ресурсному обеспечению организаций:

- Стратегическое планирование
- Работа с правлением
- Оценка организации
- Фандрайзинг
- Развитие лидерства

- Управление организацией
- Кадровое развитие
- Финансовый менеджмент
- Оценка программ и проектов
- Маркетинг
- Программное развитие
- Информационные технологии
- Юридическая поддержка, правовой аудит

Способы предоставления услуг:

- Консультации
- Тренинги
- Диспетчеризация
- Публикации
- Стажировки
- Проведение встреч
- Исследования
- Интернет (через вебсайт РЦ)

Исследования инфраструктурных организаций в стране

Попытки исследования некоторых инфраструктурных организаций и анализа инфраструктуры сектора были прежде всего связаны с внешней оценкой ряда масштабных программ поддержки некоммерческого сектора, которые касались и некоторых инфраструктурных организаций. Характеристика состояния инфраструктуры сектора содержалась, например, в оценке Программы развития партерства в третьем секторе (PNPS), реализованной в 1997-2002 гг CAF при поддержке правительства Великобритании[10]. Сходные оценки проблем инфраструктурных организаций, в особенности ресурсных центров, можно найти в отчете 2005 года по оценке программ USAID в сфере развития политических процессов, гражданского общества и местного самоуправления[11]. То же Агентство США по международному развитию с конца 1990-х годов начало публиковать ежегодный Индекс устойчивости НКО в странах Центральной и Восточной Европы и Евразии (NGO Sustainability Index), в котором, в частности, приводится оценка состояния инфраструктуры некоммерческого сектора России[12]

В 2002 году по заказу Фонда «Евразия» организация CHP International провела оценку многолетней программы развития ресурсных центров в Российской Федерации, которую, наряду с Фондом «Евразия», поддержали Фонд Форда, Фонд Мотта и Институт «Открытое общество» (Фонд Сороса). В отчете, представленном по результатам оценки, дается анализ как самой программы, так и действующих на то время в стране ресурсных центров. К сожалению, оценщики подробно познакомились только с тремя РЦ из 28 организаций, участвовавших в программе. Несмотря на позитивные в целом оценки программы, отчет констатирует слабую финансовую устойчивость большинства РЦ и отсутствие у доноров стратегического подхода в развитии ресурсных центров в России[13].

В 2009 г. по инициативе Комиссии Общественной палаты РФ по развитию благотворительности и совершенствованию законодательства о НКО было организовано исследование «Инфраструктура благотворительной деятельности в регионах Российской Федерации», в рамках которого исследовалась работа региональных общественных палат, благотворительных организаций и региональных ресурсных центров[14]. Эта работа была проведена в короткие сроки, опиралась в основном на информацию, полученную от местных администраций в виде заполненных опросных листов, и не могла дать истиной картины состояния ИО в регионах.

---

[10] Independent Impact Assessment of Partnership in the Non-Profit Sector (PNPS). Final report, The Evaluation Trust and the Center for NGO Support (CNGOS), London, 2003

[11] Russia. Democracy Assessment: Political Process, Local Governance, and Civil Society», Final Report, January 2005

[12] http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex/index.htm

[13] NGO Resource Centers Development Program Evaluation, CHP International, Moscow – Washington, D.C., 2002

[14] «Инфраструктура благотворительной деятельности в регионах Российской Федерации» (Отчет по результатам исследования), Москва, 2009

Небольшое исследование действующих ресурсных центров широкого профиля провел в 2010 году Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора (ГРАНС) ГУ-ВШЭ по заказу компании «Эволюция и филантропия». Исследование проводилось путем анкетного опроса, на который откликнулось 23 региональных РЦ. По-видимому, число полученных анкет адекватно отражает реальное количество «живых» не специализированных ресурсных центров в стране. Анкеты были достаточно подробными, и хотя иногда трудно оценить, насколько ответы в анкете соответствуют реальной ситуации, исследование позволяет сделать ряд выводов и сформулировать некоторые гипотезы в отношении этого типа инфраструктурных организаций[15].

Еще одно исследование, довольно качественно проведенное специалистами из компании «Процесс-консалтинг» и канадским экспертом Monica Patten, касалось российских фондов местных сообществ. Оно состоялось в 2005 году по заказу Фонда Мотта и Фонда Форда и охватывало 20 фондов[16]. Работа ФМС оценивалась в четырех сферах их деятельности: мобилизация средств; выделение грантов; осуществление программ и оказание услуг; известность и популярность фонда. Исследователи отметили большой прогресс в развитии модели community foundation в стране и высказали ряд рекомендаций по укреплению потенциала ФМС и Партнерства фондов местных сообшеств.

К сожалению, сколь-нибудь серьезных исследований инфраструктурных организаций в целом в России до сих пор не проводилось. С одной стороны, исследования гражданского общества, третьего сектора и благотворительных организаций лишь последнее время стали более или менее востребованы, в том числе и в связи с подготовкой ежегодного доклада Общественной палаты о состоянии гражданского общества в стране. С другой – объект исследования только начал осозноваться как самостоятельный и заслуживающий изучения элемент инфраструктуры гражданского общества.

Постановка задачи

Нынешний этап развития некоммерческих организаций в стране, растущий потенциал проявления благотворительности и волонтерства требуют повышенного внимания к укреплению потенциала НКО и усиления инфраструктурных организаций третьего сектора. Это особенно актуально в свете нынешней государственной политики, стимулирующей преобразование государственных и муниципальных учреждений в автономные. В результате такой политики можно ожидать увеличения количества некоммерческих организаций и роста конкуренция за ресурсы среди благотворительных организаций третьего сектора.

Для того, чтобы понять, какова должна быть стратегия поддержки ИО, в чем конкретно они нуждаются, есть ли ресурс для такой поддержки, какие направления деятельности ИО сейчас можно считать приоритетными, необходимо провести комплексное изучение состояния этой части некоммерческого сектора.

В виду достаточно небольшого количества инфраструктурных организаций в нашей стране, на данном этапе мы не будем рассматривать отдельно инфраструктуру благотворительного сектора. К тому же большинство значительных ИО работают со всеми НКО, в том числе и с благотворительными организациями.

Цель и задача предстоящего исследования – выявить нынешнюю ситуацию с положением, развитием и востребованностью услуг инфраструктурных организаций в стране с целью повышения эффективности их деятельности, стимулирования инвестиций в инфраструктуру третьего сектора, создания условий для образования партнерств, усиления профессионализма НКО.

В ходе исследования в первую очередь следует обратить внимание на наиболее видимые, давно существующие федеральные или региональные организации, работающие на развитие сектора в целом или крупных его сегментов. Углубленному исследованию должны быть подвергнуты наиболее крупные ИО, всего не более 15-20 организаций. На этом этапе предполагается ограничиться некоммерческими ИО. Исследованы будут и основные донорские организации, работающие на поддержку ИО (по предвариельным оценкам их может быть около 5).

Методы будущего исследования должны быть определены в консультации со специалистами при уточнении технического задания на планируемое исследование. Набор методов, как и количество выборки зависит и от величины имеющихся ресурсов, предназначенных для проведения исследования. В спектр возможных инструментов исследователя могут быть включены: анкетирование значительного числа ИО разного типа (30-40 организаций); фокус-группы с ключевыми лидерами сектора (в т.ч. региональными) и экспертами, включая

[15] Материалы исследования носят пока предварительный рабочий характер и недоступны широкой публике

[16] Russian Community Foundation Study Report (Submitted to Charles Stewart Mott Foundation and Russian Donors Forum), Moscow, 2006

ряд членов Федеральной Общественной палаты; более углубленное изучение нескольких крупных ИО, с использованием интервью их лидеров и study visits; анкетирование и интервью основных доноров инфраструктурных организаций.

Некоторые вопросы, на которое исследование должно помочь дать ответ:

1. Насколько услуги таких организаций востребованы в третьем секторе и какие в первую очередь?
2. Насколько НКО-сектором и государством развитие потенциала организации осознается как важная проблема?
3. С какими трудностями в своей работе сталкиваются ИО?
4. Какова структура финансирования ИО, какие доноры нацелены на поддержку ИО?
5. Каково соотношение платных и бесплатных услуг в ИО, есть ли перспективы расширения платных услуг?
6. Что нужно сделать для улучшения работы ИО, что мешает их развитию?
7. Насколько для доноров приоритетно финансирование ИО, какого рода активность ИО предпочитают они поддерживать, почему?

Предполагаемое исследование должно представить обществу каркас инфраструктуры третьего сектора, ее масштаб и спектр проблем, мешающих развитию ИО. Оно, видимо, покажет, что многие напрвления деятельности ИО в России еще слабо развиты и нуждаются в дополнительной поддержке. Результаты исследования, как мы надеемся, дадут возможность донорам обратить внимание на важность развития в стране инфраструктуры некоммерческого сектора и благотворительности, обозначат приориетные направления для поддержки ИО. Они также привлекут внимание местных и федеральных властей к проблемам ИО, роль которых в развитии гражданского общества до сих пор остается недооцененной. Сам процесс исследования будет способствовать самоидентификации инфраструктурных организаций сектора, поможет им самим лучше осознать свои проблемы, свой потенциал развития, будет работать на консолидацию этого сегмента НКО. Полученные результаты будут полезны и некоммерческому сектору в целом, поскольку помогут многим организациям осознать важность развития своего потенциала для успешной реализации собственной миссии. Опираясь на результаты исследования и используя опыт его подготовки и проведения, можно попытаться сформировать коалицию зарубежных и российских доноров, заинтересованных в развитии и поддержке инфраструктурных организаций в стране.