

DOI: 10.14515/monitoring.2015.4.09

УДК 364.662-54:316.654(470+571)

Правильная ссылка на статью:

Нефёдова А. И. Стратегии фандрайзинговых фондов по повышению доверия к сбору частных пожертвований // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2015. №4. С.166-182. DOI: 10.14515/monitoring.2015.4.09

For citation:

Nefedova A. I. Fundraising strategies to build public trust when collecting private donations // Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes. 2015. №4. P.166-182. DOI: 10.14515/monitoring.2015.4.09

А. И. НЕФЁДОВА

СТРАТЕГИИ ФАНДРАЙЗИНГОВЫХ ФОНДОВ ПО ПОВЫШЕНИЮ ДОВЕРИЯ К СБОРУ
ЧАСТНЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ

СТРАТЕГИИ ФАНДРАЙЗИНГОВЫХ ФОНДОВ ПО
ПОВЫШЕНИЮ ДОВЕРИЯ К СБОРУ ЧАСТНЫХ
ПОЖЕРТВОВАНИЙ

НЕФЁДОВА Алёна Игоревна — стажер-исследователь Центра социального предпринимательства и социальных инноваций НИУ ВШЭ, аспирант факультета социологии НИУ ВШЭ, Москва, Россия. E-mail: anefedova@hse.ru

ORCID: 0000-0002-6930-6281

Аннотация. В различных российских мониторинговых исследованиях стабильно фиксируется низкий уровень доверия населения к некоммерческим организациям. В то же время вопрос о том, как проблему завоевания доверия решают те организации, существование которых напрямую зависит от пожертвований населения, остается недостаточно освещенным. В данной статье представлены результаты эмпирического исследования, в котором изучается деятельность благотворительных фондов, зависящих от пожертвований населения. С помощью серии экспертных интервью были обнаружены три основные стратегии фандрайзинга, которые позволяют решать обозначенную проблему подобным организациям. Подчеркивается, что низкое институциональное доверие может

FUNDRAISING STRATEGIES TO BUILD PUBLIC
TRUST WHEN COLLECTING PRIVATE
DONATIONS

NEFEDOVA Alena Igorevna - Research Assistant, Centre for Social Entrepreneurship and Social Innovations, NRU-HSE; post-graduate student, Department of Sociology, NRU-HSE, Moscow, Russia. E-mail: anefedova@hse.ru

ORCID: 0000-0002-6930-6281

Abstract. Various Russian monitoring studies record low level of public trust in non-commercial organizations. Simultaneously, how those organizations whose operations directly depend on donations tackle the problem of public trust is lacking attention. This paper presents the results of an empirical study to examine the activities of charitable foundations which depend upon public donations. Through a series of expert interviews three main fundraising strategies were defined. The author highlights that low institutional trust may be compensated by the personal trust in a leader and/or an employee of the foundation as well as by high levels of transparency and raising awareness about foundation`s activities. Each strategy is different in terms of tools to collect donations,

компенсироваться и через личное доверие к руководителю и/или сотруднику фонда, а также через максимальную прозрачность деятельности, усиленное информирование о своей деятельности. Каждая стратегия различается по набору инструментов сбора пожертвований, степени взаимодействия с донорами, а также основой доверия.

Ключевые слова: некоммерческие организации, благотворительные фонды, проблема недоверия, фандрайзинг, частные пожертвования

levels of interaction with the donors and a basis of trust.

Keywords: non-commercial organizations, charitable foundations, problem of trust, fundraising, private donations

Введение

В настоящее время во многих странах активно развивается частная филантропия [Мерсиянова, Якобсон, 2010: 190]. Однако уровень пожертвований населения в России остается очень невысоким по сравнению со многими западными странами. По приблизительной оценке благотворительной организации CAF Россия, объем частных пожертвований примерно в 15 раз меньше суммарного объема пожертвований корпораций, в то время как в США они в 12 раз больше корпоративных¹.

В развитых странах совершенно иная ситуация: например, в США и в Великобритании уровень доверия к просьбе частного лица значительно ниже, чем к запросу благотворительной организации, потому как последние обладают большей прозрачностью в силу отчетности перед государством (помощь частным лицам не является основанием для налоговых льгот, следовательно, не контролируется государством) [Черток, 2006: 28].

В качестве возможного объяснения этому факту, помимо других значимых причин (например, относительно недолгой истории существования благотворительных фондов в России и низких доходов населения), можно назвать, по нашему мнению, **низкий уровень доверия к благотворительным организациям в российском обществе**, который подтверждают многочисленные российские исследования².

Помимо недоверия есть еще один значимый фактор: результаты исследования, проведенного Левада-Центром, показывают, что благотворительные организации, а тем более благотворительные фонды, считаются российским населением одной из наименее полезных общественных организаций наряду с творческими союзами и профессиональными ассоциациями [Дубин, 2008: 29].

¹ В расчете использовались данные отчета Giving USA за 2012 г., а также данные отчета CAF Россия. Данная диспропорция может быть несколько преувеличена из-за того, что частные пожертвования чаще не учитываются в России, чем в США, так как в России распространена практика передачи средств из рук в руки, что делает их не учитываемыми при подсчетах, а в США люди чаще пользуются налоговыми льготами, что требует документального подтверждения осуществления пожертвования.

² Например, исследование Левада-Центра «Благотворительность в России: осведомленность населения» (2006); Всероссийский репрезентативный опрос населения по вопросам вовлеченности россиян в повседневные практики благотворительной деятельности (добровольчество, частные пожертвования), взаимоотношений государства и российских/иностраных благотворительных организаций, частных жертвователей, проведенный ВЦИОМ (2008); опрос ФОМ «О пожертвованиях» (2013) и др.

Понятие «доверия» тесно сопряжено с понятием риска, который становится основной чертой современного общества [Бек, 2000]. В работе Никласа Лумана [Luhman, 1979] доверию уделяется большое значение, в связи с его значимой функцией в современном обществе, которая позволяет решить проблему неопределенности и сложности окружающего мира путем создания определенных ожиданий по отношению к организациям, институтам, людям, системам.

Противоположный феномен, т.е. «недоверие», пока не столь хорошо изучен и во многом определяется как производный термин от «отсутствия доверия», хотя в некоторых работах указывается на его значимые социальные функции. Например, Ю. Левада отмечал, что «недоверие ко всем институтам и силам предполагает отказ от активных действий в пользу кого бы то ни было, а значит, становится фактором неустойчивого общественного баланса» [Левада, 2000: 21].

Неверие в частную и общественную инициативу приводит к тому, что российский благотворитель, как правило, идет не «по самому эффективному пути, вкладывая свои средства в поддержание существующей неэффективной системы распределения общественных ресурсов, а не в ее изменение» [Черток, 2006: 29]. Иначе говоря, происходит простая передача средств из рук в руки, которой часто бывает недостаточно для решения ресурсоемких проблем, где для аккумуляции большого количества средств необходим посредник.

Одним из ключевых условий выживания благотворительных организаций в современной России является повышение доверия населения к их деятельности. В данном исследовании была предпринята попытка ответить на вопрос: *каким именно образом благотворительные фонды завоевывают доверие к своей деятельности в сложившихся крайне неблагоприятных условиях своего существования?*

Определение понятия «доверия»

Слово «доверие» не вызывает трудностей при повседневном общении, однако при попытке измерения его уровня неизбежно возникают сложности определения этого понятия. В данном исследовании решено использовать подход польского социолога Петра Штомпки как наиболее близкий и инструментальный для исследуемого объекта.

П. Штомпка дает следующее определение доверия: «это выраженное в действии, предпринятом в отношении партнера, ожидание, что его реакции окажутся для нас выгодными, иначе говоря, сделанная в условиях неуверенности ставка на партнера в расчете на его благоприятные для нас ответные действия» [Штомпка, 2005: 342]. Он отмечает, что сама по себе уверенность еще не достаточна, для того чтобы можно было упомянуть о доверии, необходима также «активная целеустремленность в будущее через принятие действий, влекущих за собой, по крайней мере частично, ненадежные и невозможные для проверки результаты» [Штомпка, 2014: 82].

Каким образом можно завоевать доверие? За этим стоит сложный процесс, на который влияет несколько факторов; они могут быть разделены на три большие группы: 1) имманентная надежность (т.е. характеристики партнера) и контекстные критерии (ситуация, в которой происходит оказание доверия), 2) культура доверия и 3) импульс доверия.

Оценка надежности складывается из множества компонентов, таких как обещания, проекция интереса партнера (т.е. заинтересованность партнера в выполнении наших ожиданий), определение характера партнера и оценка его социального статуса и роли [Штомпка, 2014: 181]. Есть и другие способы оценки надежности адресата, с помощью знаков, доступных извне: репутация, актуальные достижения, а также рекомендации и референции.

Контекстные критерии, согласно Штомпке, делятся на три типа.

1 Взыскание по обязательствам посредством внешних сил.

Для того чтобы принудить другую сторону к исполнению обязательств, необходимы санкции по отношению к тем, кто их нарушает. В качестве обеспечения действия санкций может выступать некоторая община (например, общие друзья или родственники) или третье лицо, представляющее закон, а также органы мониторинга, санкционирующие действия объекта нашего потенциального доверия. Но для того чтобы этот механизм работал, необходимо, чтобы это третье лицо или органы мониторинга сами пользовались доверием, т.е. действовали исправно и эффективно.

2 Самоограничение возможности действий.

Люди или институции, которые пользуются доверием, осознанно отказываются от привычного уровня свободы действий, т.е. связывают себе руки, делая возможность своих свободных действий менее эластичной. К такому роду действий относятся, например, так называемое супружество с гарантией, когда супруги заранее отказываются от права на развод без определения вины; необходимость совершения кражи или убийства при вступлении в банду.

3 Ситуационные обстоятельства, склоняющие к доверию.

К ним относятся, во-первых, однозначность ситуации, т.е. ситуация позволяет предполагать, что участники в полной мере осознают контекст, а следовательно, их поведение можно предвидеть (например, похоронная процессия, лекция в университете и т.д.); во-вторых, это сплоченность группы, где члены видят друг друга, а также имеют тесные и сложившиеся отношения.

Многие исследователи отмечают, что оказание доверия — это двусторонний процесс, и многое зависит от того, кто это доверие оказывает. Способность к оказанию доверия (импульс доверия) формируется, как полагают некоторые исследователи, в раннем детстве. В частности, Гидденс вслед за Эриксоном считает, что в формировании такой способности значима роль матери как обобщенного другого [Гидденс, 2005].

Аналогично Гидденсу и другим современным исследователям, Штомпка отмечает значимость ранней социализации для формирования доверия, но помимо роли матери он отмечает вклад сверстников и других первичных групп индивида. Здесь также возникает асимметрия доверия: если доверие оправдывает себя, то импульс доверия постепенно накапливается, а если им злоупотребляют, то этот импульс у индивида может либо вообще не сформироваться, либо быть ослабленным, парализованным [Штомпка, 2014: 239].

Третий столп — культура доверия. «Насколько импульс доверия является продуктом биографии, настолько культура доверия является продуктом истории» [Штомпка, 2014: 243]. Помимо исторического наследия Штомпка выделяет следующие структурные источники

культуры доверия: нормативная стабильность (или, наоборот, хаос), прозрачность общественной организации (или, наоборот, скрытость экономических и политических структур), прочность социального порядка, подчинение властей законам, реализация прав и строгое исполнение прав граждан [Штомпка, 2005: 334–336].

В культуре доверия также заложена асимметричность: гораздо легче уничтожить наследство доверия, чем преодолеть сложившееся недоверие в обществе [Штомпка, 2005: 333].

Этот результат подтвержден анализом игр в доверие, который провели А. В. Беянин и В. П. Зинченко: «Если уровень взаимного доверия изначально достаточно высок, то социальная динамика имеет хорошие шансы прийти в хорошее равновесие с высоким уровнем доверия и низкими транзакционными издержками; если же этот уровень изначально низок, то рыночное взаимодействие закрепляет его и выбраться из ямы недоверия можно только вследствие большого, революционного шока» [Беянин, Зинченко, 2010: 93]. Более того, «если в обществе сложился низкий уровень доверия, то стратегия взаимной “проверки” партнеров, или стратегия взаимного недоверия, может оказаться взаимно наилучшей, т.е. равновесной» [Беянин, Зинченко, 2010: 36].

Таким образом, доверие — это двусторонняя ставка, где имеют значение как характеристики доверяющего, так и того, кому доверие оказывается, при этом в данном процессе имеют значение и внешние контекстуальные факторы, которые никак не зависят от сторон, вступающих во взаимодействие.

Объект исследования

Наиболее остро проблема завоевания доверия населения стоит перед теми фондами, которые зависят от его пожертвований. В России, согласно данным Росстата, на 1 января 2013 г. зарегистрировано 8211 благотворительных фондов [Росстат, 2015]. По данным специального исследования Русфонда, только 1566 из них имеют опубликованный отчет на сайте Минюста, из них порядка 400 занимаются сбором частных пожертвований [Русфонд. Навигатор...]. Данная цифра не является точной и окончательной, однако она дает некоторое представление об интересующей нас генеральной совокупности.

Объектом нашего исследования стали те фандрайзинговые фонды, для которых *частные пожертвования*, т.е. пожертвования населения, — значимый источник финансирования их деятельности. В качестве критерия значимости мы самостоятельно поставили ограничение по количеству собираемых частных пожертвований — они должны составлять не менее 40% от общих доходов фонда за 2013 г. Также фонд должен был располагаться в Москве в силу территориальной доступности для исследователя.

Цель нашего исследования — выявить стратегии фандрайзинговых фондов по повышению доверия среди населения России.

Предварительно нами были выдвинуты следующие **предположения**:

- 1 *В практиках сбора пожертвований фандрайзинговые фонды в основном используют формат адресной помощи в своих коммуникациях с пожертвователем, т.е. указывают данные конкретного человека, которому будет направлена помощь.*

В российской культуре подобная практика адресной помощи очень распространена и наиболее легко воспринимается людьми [Черток, 2006]; фонды будут всячески подчеркивать прямую передачу средств нуждающимся в помощи.

- 2 *Из-за повышения роли Интернета как метода передачи пожертвований [Изучение отношения..., 2013] основным способом повышения доверия является повышение прозрачности сайта организации, т.е. публикация отчетов о сборе и расходовании средств, а также подробной информации о тех, кому была оказана помощь и т.д.*

Поскольку в целом уровень знания определенных фондов остается очень низким (за исключением, возможно, одного-двух самых крупных) и люди в основном реагируют на историю человека, а не на имидж фонда, важной задачей становится убеждение человека в том, что его средства дойдут до адресата, т.е. подтверждение своей добросовестности и прозрачности своей деятельности.

- 3 *На уровень собираемых частных пожертвований будет влиять хорошая репутация самого руководителя фонда, а также его сотрудников и членов попечительского совета, а также факт сотрудничества с известными, публичными людьми.*

Так как для оказания доверия необходимо оценить надежность партнера [Штопка, 2014], при низком уровне институционального доверия к некоммерческому сектору в России, более значим уровень межличностного доверия, в данном случае — к людям, которые в глазах общества имеют какие-либо заслуги. Важно отметить и тот факт, что такой контекстуальный критерий, как взыскание по обязательствам посредством внешних сил, здесь фактически не работает, поэтому значимость имманентной надежности возрастает еще больше.

Выборка исследования

Задача нахождения фондов, соответствующих двум заданным нами критериям, стала отдельной методологической трудностью. Не все действующие фонды публикуют отчеты на своем сайте, а обязательный отчет, который предоставляется фондами в Минюст, малоинформативен.

В итоге в исследовании приняли участие 12 фондов. В выборку попали в основном зрелые фонды, минимальный возраст существования которых составляет 5 лет, максимальный — 18 лет. К сожалению, поскольку нет доступных количественных данных для того, чтобы посчитать коэффициент выживаемости подобных фондов, здесь мы можем говорить только о тех, кто смог устоять, особенно в период экономического кризиса 2008 г. (за исключением двух фондов, которые были созданы в 2009 г.).

Мы выбрали два показателя для построения типологии фондов: размер фонда (по количеству сотрудников) и направление его деятельности. Таким образом, итоговая выборка получилась разнородной: 4 малых фонда, 5 средних и 3 больших (2 из них очень большие). Только 3 из 12 фондов имеют территориальные представительства помимо Москвы, 5 из 12

фондов помогают всем потенциальным заявителям (независимо от гражданства), и 9 из 12 нацелены на решение проблем с заболеваниями детей, что говорит о том, что именно эта категория благополучателей пользуется наибольшей поддержкой у российского населения.

Средняя доля частных пожертвований по выборке равна 73,5% (минимальная доля — 41%, максимальная — 95%).

Минимальная годовая сумма, которая была собрана в 2013 г. составляет 8,77 млн рублей, максимальная — 1 млрд 143,9 млн рублей. Как и во многих отраслях, здесь наблюдается распределение по Парето: 88,5% собрано тремя основными игроками. Интересными с точки зрения соотношения объема собираемых средств и количества сотрудников здесь являются два фонда: средний С, который собирает относительно мало средств, и малый А, который обошел все средние фонды по объемам.

Таблица 1 Характеристики фондов, принявших участие в исследовании

Код	Размер (по количеству сотрудников)	Направление	Возраст (лет существования)	Доля частных пожертвований в 2013 г., % от объема	Объем собранных средств (всего) в 2013 г., тыс. руб.
A	Малый	Сбор средств на социально-медицинские нужды	9	91	64 599
B	Малый	Помощь детям с тяжелыми заболеваниями печени	5	41	8766
C	Средний	Помощь детям из многодетных семей — до 2010 г., с 2010 г. — помощь с закупкой имплантов и оборудования	10	68	14 504
D	Малый	Помощь детям с онкологическими заболеваниями	10	50	28 9
E	Средний	Помощь детям с онкологическими и онкогематологическими заболеваниями	8	51	44 152
F	Большой	Помощь тяжелобольным детям	10	60	359 954
G	Малый	Помощь детям с врожденными заболеваниями сердца	12	86	28 814
H	Средний	Сбор средств для оказания материальной помощи нуждающимся, независимо от их пола, возраста, гражданства и проблемы	5	95	63 375
I	Очень большой	Сбор средств для тяжелобольных детей	18	85	1 427 662
J	Средний	Помощь детским домам, домам ребенка, приютам и интернатам, больницам, а также детям и взрослым, находящимся на лечении в клиниках	13	91	64 500
K	Средний	Сбор средств нуждающимся	8	81	59 581

L	Очень большой	Помощь детям и молодым взрослым (до 25 лет)	8	83	1 143 942
---	---------------	---	---	----	-----------

В итоге было взято 12 полуструктурированных интервью с представителями каждого из них (характеристики информантов представлены в табл. 2). Помимо этого, было взято 3 экспертных интервью. В качестве экспертов выступили два представителя недавно созданной Ассоциации фандрайзеров России, которые являются сотрудниками крупных международных фондов, а также представитель крупного фонда, который в течение 15 лет проводит системную, а не адресную помощь.

Таблица 2 Характеристики информантов, принявших участие в исследовании

Код фонда	Должность	Стаж работы в сфере НКО (количество лет)	Специфический стаж (количество лет работы в этом фонде)
A	Финансовый директор	8	8
B	Исполнительный директор	10	2
C	Директор фонда	8	5
D	Руководитель отдела фандрайзинга	5	3
E	Директор фонда	9	8
F	Руководитель Департамента по сбору средств	7	7
G	Директор фонда	11	11
H	Директор фонда	5	5
I	Директор аналитического центра	4	4
J	Директор фонда	13	13
K	Директор фонда	8	8
L	Руководитель отдела массового фандрайзинга	10	5
**	Руководитель отдела фандрайзинга	20	2
**	Директор по развитию	18	13
**1	Руководитель отдела фандрайзинга	5	3

Результаты исследования

Ниже представлены результаты исследования в виде решения отдельных исследовательских задач.

Задача 1. Оценить, насколько распространен формат адресного запроса среди фандрайзинговых фондов.

Из 12 фондов лишь один не использовал формат адресной помощи (Средний, С), и он является одним из двух фондов, которые собрали наименьшее количество средств. Почти все информанты отмечают трудность сбора на системные программы.

«Мы хотим уйти от частного к общему. То есть частные истории, они, безусловно, должны быть, и это здорово. Но, в идеале, когда люди жертвуют

¹ ** – экспертное интервью.

не на конкретного ребенка, а на программу в целом, когда он помогает программе «помощь семье», а не, там, Иванову Ивану, если бы люди понимали общую программу и ее ценность. С другой стороны, конечно, люди всегда хотят видеть конкретного ребенка, конкретную фотографию, историю, хотят почитать ее, хотят узнать, что с ним случилось, и т.д.» (фонд В, исполнительный директор).

Чтобы подчеркнуть адресный формат, некоторые фонды специально размещают на сайте информацию о том, что административные расходы берет на себя ответственная сторона (либо компания, либо учредители), т.е. подчеркивают, что 100% пожертвованных денег будет передано непосредственно нуждающемуся. В некоторых случаях принцип сбора в адресном формате и отказ от сбора на системные программы является принципиальным решением:

«В России на данный момент самый эффективный фандрайзинг — это адресный. Конкретному человеку. На лечение. Вся наша работа была построена на понятии эффективности. И на практике, при общении с читателями, с людьми, которые позвонили по прочтении этой полосы, стало понятно, что самое эффективное использование этой полосы — это публикация историй детей, которым нужна медицинская помощь. И поэтому в 2001 г. уже был зарегистрирован как результат благотворительный фонд, который уже стал публиковать истории о помощи больным детям.

То есть это не сразу была такая специализация?

Это была выгравированная стратегия» (фонд I, директор аналитического центра).

Одним из возможных решений проблемы сбора на программы является введение рекуррентных платежей (т.е. регулярного автоматического списывания средств с банковской карты), однако это является сложной задачей, так как необходимо иметь лояльную, преданную категорию людей, которые бы поддерживали деятельность данного конкретного фонда.

«Вообще, доноры ходят из фонда в фонд — это так, и как бы ты ни работал с донором, зачастую донор идет на ребенка, а не на фонд. Увидел смазливое личико и решил ему помочь — ему не важно, какой фонд ведет этого ребенка. Но если говорить о системных фондах, например, фонд X, я думаю, вряд ли кто-то из X уйдет, кто-то из доноров, в фонд А, или фонд Н, или что бы то ни было еще» (фонд А, финансовый директор).

Такую технологию используют на данный момент 4 фонда из 12, при этом доля поступлений с помощью этого инструмента пока небольшая. Схожа по механизму технология списывания определенной доли процента от вклада (ежеквартально или ежемесячно — зависит от банка), однако возможность такого сотрудничества требует наличия или большого

символического ресурса, или личных контактов с руководством какого-либо банка, так что такая практика распространена еще меньше.

Создание регулярной базы доноров является очень трудной, но стратегически важной задачей, так как именно она сможет обеспечить «подушку безопасности» — крупные доноры могут уйти или временно перестать делать пожертвования, гранты, как правило, ограничены по срокам, а государственное финансирование среди этой категории фондов встречается очень редко. Чтобы повысить доверие со стороны частных жертвователей, нужно, чтобы информация о деятельности организации, ее результатах были доступны и открыты. Поэтому мы поставили перед собой вторую задачу.

Задача 2. Оценить прозрачность сайта.

В последнее время очень активно развиваются интернет-технологии по сбору частных пожертвований, поэтому для эффективной деятельности фандрайзингового фонда особенно важно, как он представлен в Интернете. Основным источником информации для потенциальных жертвователей, как правило, является сайт фонда, и для повышения доверия со стороны населения очень важна его прозрачность, т.е. доступность информации о деятельности организации.

Для оценки прозрачности сайта мы использовали методику glass pockets, предложенную одним из крупнейших фондов-доноров в Америке Foundation Center¹. Эта методика была разработана специально для грантодающих фондов: есть 23 индикатора, по которым оценивают наличие или отсутствие информации на сайте организации.

Мы ее немного адаптировали, удалив 5 индикаторов, которые либо не соответствуют российским реалиям (например, информация о возможных конфликтах интересов сотрудников с целями организации или социально-демографическое разнообразие (diversity) среди сотрудников), либо не подходят под специфику объекта (например, информация об инвестиционных решениях целевого капитала и оценка влияния экономической ситуации на деятельность фонда).

В итоге осталось 18 индикаторов:

1 Общая информация:

- a. контактная информация (указан ли телефон, адрес электронной почты и/или обратная форма на сайте, почтовый адрес);
- b. миссия фонда.

2 Правовая и законодательная информация:

- a. устав организации;
- b. список членов попечительского совета;
- c. основные принципы работы фонда.

3 Информация о сотрудниках

- a. список ключевых сотрудников;
- b. биографии ключевых сотрудников;
- c. описание механизма оплаты труда директора (попечительского совета).

4 Финансовая информация:

- a. информация об аудиторских проверках;

¹ <http://www.foundationcenter.org/about>.

- b. отчет о финансовой деятельности фонда;
- c. подробная информация о полученных пожертвованиях.

5 Политика помощи:

- a. механизм выбора благополучателей;
- b. стратегия по оказанию помощи;
- c. есть ли информация о тех, кому уже помогли;
- d. отзывы тех, кому помогли.

6 Измерение эффективности своей деятельности

- a. общая оценка выполнения своей миссии и поставленной цели;
- b. есть ли специальный раздел на сайте, посвященный размещению отчетов;
- c. проводятся ли исследования грантополучателей.

При наличии информации по одному из показателей фонду начислялся 1 балл (при отсутствии — 0). В ходе оценки не учитывалась степень подробности этой информации, так как это потребовало бы более сложной системы оценивания и растущей субъективности, поэтому оценивался лишь факт наличия соответствующей информации.

Таблица 3 Результаты оценки прозрачности сайтов

Код	Размер (по количеству сотрудников)	Направление	Балл прозрачности
H	Средний	Сбор средств для оказания материальной помощи нуждающимся независимо от их пола, возраста, гражданства и проблемы	17
I	Очень большой	Сбор средств для тяжелобольных детей	16
L	Очень большой	Помощь детям и молодым взрослым (до 25 лет)	16
B	Малый	Помощь детям с тяжелыми заболеваниями печени	15
F	Большой	Помощь тяжелобольным детям	15
G	Малый	Помощь детям с врожденными заболеваниями сердца	15
K	Большой	Сбор средств нуждающимся	15
D	Малый	Помощь детям с онкологическими заболеваниями	13
A	Малый	Сбор средств на социально-медицинские нужды	12
E	Средний	Помощь детям с онкологическими и онкогематологическими заболеваниями	11
J	Малый	Помощь детским домам, домам ребенка, приютам и интернатам, больницам, а также детям и взрослым, находящимся на лечении в клиниках.	11
C	Средний	Помощь детям из многодетных семей — до 2010 г., с 2010 г. — помощь с закупкой имплантов и оборудования	10

Средний балл прозрачности по 12 исследуемым фондам составил 14 баллов из 18 (минимальный балл — 10, максимальный — 17), и это довольно высокий показатель.

Для сравнения была оценена прозрачность других 30 благотворительных фондов, которые действуют на территории Москвы и собирают деньги с помощью краудфандинга (однако неизвестна доля их частных пожертвований). В этой группе средний балл составил 10 (минимум — 3, максимум — 16). Такой большой разброс обусловлен прежде всего тем, что для участия в краудфандинге требуются минимальные ресурсы, и чаще всего некоторые фонды лишь пробуют этот формат, но активным сбором частных пожертвований не занимаются.

Среди аутсайдеров по прозрачности — малые и средние фонды, занимающиеся помощью детям, в лидерах — большие фонды, а также один, средний по размеру, который занимается помощью разным группам населения.

Такое положение дел можно объяснить двумя факторами: малым фондам часто не хватает ресурсов, чтобы сделать сайт более прозрачным, а у средних есть символический ресурс, который дает им возможность не добиваться максимальной прозрачности. Большие фонды делают это потому, что у них есть на это дополнительные ресурсы. Большей прозрачности у больших фондов требует и та широкая аудитория, с которой они работают.

Среди наименее освещаемых показателей по всем фондам: информация об аудиторских проверках — только 3 из 12, биографии основных сотрудников — 3 из 12, механизм оплаты попечительского совета — 5 из 12, наличие внутренних исследований (т. е. внутренней статистики) — 7 из 12, и публикация устава — 8 из 13.

Наиболее освещаемые показатели: контакты, миссия, принципы работы фонда (13 из 13), информация о тех, кому помогли (12 из 13), а также список ключевых сотрудников (12 из 13).

Прозрачность требует больших временных и человеческих ресурсов, однако она дает свои преимущества: так, на примере фонда Н мы видим, что при полном отсутствии других методов сбора, при условии полной прозрачности сайта, можно привлечь существенные ресурсы.

Задача 3. Оценить, насколько значимо влияние личного социального капитала руководителя фонда (и/или членов попечительского совета) на собираемость частных пожертвований.

Социальный капитал труднее измерить, нежели экономический или человеческий, так как он принадлежит социальной сети человека, находящегося во взаимосвязи с другими индивидами. В качестве косвенного показателя социального капитала руководителя фонда (и/или членов попечительского совета) мы решили взять показатель его публичности, т.е. степень известности. А поскольку степень можно рассчитать по-разному и не избежать субъективности оценок, мы придерживались следующего принципа: человек известен, если его имя знает, по нашим примерным оценкам, более полумиллиона человек — через профессиональную деятельность, выступления на публичных площадках и в средствах массовой информации, также учитывались личные информационные ресурсы (социальные сети, блоги, авторские сайты).

Таблица 4 Влияние личного социального капитала руководителя (учредителя) на уровень собранных средств

Код	Размер (по количеству сотрудников)	Объем собранных средств (всего) в 2013 г., тыс. руб.	Является ли руководитель (учредитель) публичной фигурой
B	Малый	8766	Нет
C	Средний	14 504	Нет
D	Малый	28 943	Нет
E	Средний	44 152	Нет
G	Малый	28 814	Нет
H	Средний	63 375	Нет
A	Малый	64 599	Да
F	Большой	359 954	Да
I	Очень большой	1 427 662	Да
J	Средний	64 500	Да
K	Средний	59 581	Да
L	Очень большой	1 143 942	Да

Из представленных данных следует, что публичность руководителя положительно влияет на уровень собираемых средств. Однако это не означает, что те фонды, у которых нет публичных фигур в руководстве, автоматически будут собирать меньше, например, фонд Н является некоторым исключением из этого правила, однако он лидирует по оценке прозрачности сайта. Здесь также не исключается обратная связь: чем больше собирается средств, тем известнее становится руководитель, т.е. идет накопление и символического капитала, который расширяет возможности для дальнейшего роста сбора пожертвований.

Один из возможных вариантов компенсации отсутствия публичных фигур в руководстве — это активная работа с социальными сетями, так как они являются перспективной площадкой для предоставления информации о своей деятельности, поэтому работа с ними должна ставиться фондами в приоритет, это один из доступных способов донести до населения важность и результаты своей работы. Таким образом, появляются еще две возможных стратегии: привлечение публичных людей для поддержки своих фондов (есть успешные примеры такой практики) и продвижение фонда в социальных сетях, информирование о своей деятельности как можно большего количества людей (здесь нужно учитывать особенности представления информации в этих типах медиа).

Таблица 5 Стратегии повышения доверия населения в зависимости от модели фандрайзинга

Модель фандрайзинга	Основа доверия	Основной компонент оценки надежности (Штомпка)	Основные инструменты сбора пожертвований	Trade-off (Портер)	Степень взаимодействия с донорами	Стратегия повышения доверия населения
Журналистский адресный	Доверие к изданию	Репутация конкретного СМИ	Публикация в СМИ	Отказ от проведения мероприятий, ящиков сбора для пожертвований	Опосредованно	Публикация историй о тех, кому помогли, о результатах («Вы помогли» и т.д.)
Интернет	Контент сайта, его прозрачность	Актуальные достижения (отчеты, истории и т.д.)	Сайт фонда, социальные сети	Отказ от мероприятий, ящиков сбора для пожертвований	Тесное, постоянная обратная связь	Публикация подробных отчетов, быстрое реагирование на запросы
Общественный	Личность руководителя	Репутация руководителя (образ)	Мероприятия, акции, выступления и т.д.	Отказ от работы над сайтом	Тесное, что основывается на личном социальном капитале	Открытость доступа (для посещения, персонального контакта и т.д.)

Выводы

Фандрайзинговые фонды работают в довольно жестких условиях: с одной стороны, население им в основной массе не доверяет и не знает об их деятельности, с другой стороны, некоторые недобросовестные игроки из их сферы сильно ударяют по имиджу сферы в целом.

Законодательные инициативы государства последних трех лет также скорее вредят уровню доверия, нежели повышают его, ведут к росту подозрительного отношения населения как к некоммерческому сектору в целом, так и к благотворительным фондам в частности. Одной из самых значимых инициатив по своим последствиям стало принятие закона «Об иностранных агентах», в результате которого многие отечественные благотворительные фонды понесли как репутационные, так и финансовые убытки.

В таких условиях наиболее эффективной стратегией по повышению доверия становится **усиленное информирование о своей деятельности**, привлечение знаменитых людей в состав попечительского совета, т.е. использование личного социального капитала и уровня межличностного доверия.

Еще одной эффективной стратегией является **повышение прозрачности своей деятельности**, т.е. представление отчетов как на сайте организации, так и всем заинтересованным сторонам. Здесь важной составляющей является построение тесных взаимоотношений со своими постоянными донорами, которые могли бы создать «подушку безопасности», для того чтобы пережить неблагоприятные времена.

Кроме того, активное подчеркивание факта **адресности помощи**, т.е. прямой передачи средств конкретному человеку, существенно повышает уровень доверия к деятельности фонда.

Также эффективным является **вовлечение в деятельность фонда большого количества людей** (например, в рамках благотворительной акции и т.д.), так как опыт участия в деятельности некоммерческой организации повышает вероятность того, что человек сделает пожертвование.

Работа с населением требует больших средств и усилий, однако именно частные пожертвования являются залогом стабильного и устойчивого развития благотворительных фондов. Поэтому необходимо вложение определенных инвестиций в тех сотрудников, которые занимаются привлечением частных пожертвований. Чаще всего этих ресурсов у благотворительных фондов не хватает, однако при эффективном вложении существующих можно добиться хорошего результата, что доказывают кейсы некоторых уже существующих фондов.

Литература

- 1 Бек У. Общество риска. На пути к другому модерну. М.: Прогресс-традиция, 2000.
- 2 Бек У. Что такое глобализация? Ошибки глобализма — ответы на глобализацию. М.: Прогресс-традиция, 2001.
- 3 Белянин А.В., Зинченко В.П. Доверие в экономике и общественной жизни. М: Фонд «Либеральная миссия», 2010. Гидденс Э. Устройство общества: очерк теории структуры. — М.: Академический проспект, 2005.
- 4 Дубин Б.В. Институты, сети, ритуалы. Pro et contra. 2008. 18 (2-3). С. 24-35.

- 5 Изучение отношения российских интернет-пользователей к благотворительности: результаты исследования, проведенного ВЦИОМ совместно с проектом «Добро» Mail.Ru. 2013 [Электронный ресурс]. URL: <http://corp.mail.ru/media/files/issledovanie-o-blagotvoritelnosti-2013.pdf> (дата обращения 04.06.2015).
- 6 Левада Ю. От мнений к пониманию. М., 2000.
- 7 Мерсиянова И.В., Якобсон Л.И. Потенциал и пути развития филантропии в России. М.: НИУ ВШЭ, 2010.
- 8 Русфонд.Навигатор [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rusfond.ru/navigator/> (дата обращения: 19.07.2015).
- 9 Российский статистический ежегодник–2015 [Электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_13/lssWWW.exe/Stg/d1/02-10.htm/ (дата обращения – 19.07.2015).
- 10 Черток М. Особенности национальной филантропии // Отечественные записки. 2006. 31(4). С. 25-33.
- 11 Штомпка П. Социология. Анализ современного общества. М.: Логос, 2005.
- 12 Штомпка П. Доверие – основа общества. М.: Логос, 2014.
- 13 Luhman N. Trust and Power. Chichester: Wiley, 1979.