

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ  
ФОНД В. ПОТАНИНА



# КЕЙС

Как Благотворительный фонд  
Владимира Потанина  
создает поколение лидеров

Апрель 2015 г.



social impact advisors





## СПАСИБО

Мы признательны Благотворительному фонду Владимира Потанина за поддержку данного кейса и программы по изучению преобразующих инвестиций (IMPACT INVESTING PROGRAMME) в Школе бизнеса имени Саида Оксфордского университета (SAÏD BUSINESS SCHOOL).

Хочется выразить особую благодарность следующим талантливым сотрудникам и консультантам за их вклад в процессы изучения материалов, написания, редакции и дизайна кейса: Д. Клэнси, Джим Литвин, Маргарет О'Делл, Хильда Вега, Сандра Войтович, Лори Валек и Диана Ефанова.

Мы высоко ценим советы и участие консультантов и рецензентов Марии Черток (Российский филиал фонда САФ), Чарльза Кейдана (Университет Сити Лондон), Джона В. Слокум (Фонд Джона Д. и Катрин Т. Макартуров), Оксаны Орачевой и Юлии Сухенко из Благотворительного фонда В. Потанина.

Наконец, искренне благодарим всех сотрудников, стипендиатов и грантополучателей, которые участвовали в этом исследовании (см. приложение А).

Гейл Питерсон  
научный сотрудник, Школа бизнеса имени Саида Оксфордского университета



## Предисловие

Это исследование входит в серию учебных кейсов, изучающих то, как лидеры мирового уровня решают сложные и «непослушные» глобальные проблемы (wicked problems). Согласно ежегодному докладу Всемирного экономического форума (ВЭФ) 2014 года под названием «Понимая глобальные риски», к ним относятся бедность, разрушительные последствия неравенства в доходах, изменение климата, сбои в поставках энергоресурсов, нехватка пищевых и водных ресурсов и кибер-атаки<sup>1</sup>.

В России, где находится и работает объект нашего исследования — Благотворительный фонд В. Потанина — основной проблемой для лидеров является энергетическая безопасность. Она возникает из-за колебаний цен на нефтяном рынке в связи с действиями членов ОПЕК<sup>2</sup>. Кроме того, в докладе ВЭФ «Сценарии экономического развития Российской Федерации» отмечается, что в России пока еще достаточно слабые общественные институты. Главная проблема их неэффективности в значительной степени связана с коррупцией. Как следствие — общественное недоверие к социальным институтам и ограниченные возможности самореализации в профессиональной сфере. Эти причины, к сожалению, толкают талантливых людей искать применение своим навыкам за пределами России. Недавнее исследование показало, что в некоторых сферах занятости до 50 процентов опрошенных профессионалов хотели бы покинуть страну<sup>3</sup>.

Как могут лица, принимающие решения, и некоммерческие организации, деятельность которых направлена на социальные изменения, понимать и решать такие масштабные и, на первый взгляд, нерешимые вызовы современности? Критерии «непослушных» проблем были сформулированы почти четыре десятилетия назад. Сейчас у нас появилось больше информации, помогающей найти к ним подход.

Каждая сложная проблема уникальна и требует индивидуальных решений. Должны ли мировые лидеры спускать их сверху, как в условиях кризиса? Должны ли использовать методы, которые работали в прошлом? Должны ли совершенствовать свои стратегии, становясь более гибкими? Должны ли позабыть о своем эго, принимая решения совместно и используя нестандартные подходы? Мы используем термин «осознанные лидеры» (deliberate leaders)<sup>4</sup> для описания тех, кто целеустремленно и сознательно принимает не только риски стоящих перед ним задач, но и последствия своих действий. Осознанные лидеры находят новые способы решения «непослушных» проблем.

Консалтинговая компания в сфере благотворительности Partners for Change разрабатывает серию тематических кейсов, демонстрирующих «осознанное лидерство» в действии, чтобы помочь тем, кто решает крупнейшие проблемы нашего времени. Каждый кейс представляет собой уникальный пример, стимулирующий мышление и дискуссии между лидерами. Благотворительный фонд В. Потанина (далее Фонд) рассматривается как пример формирования человеческого капитала через поддержку лидеров в сферах образования, культуры и благотворительности для достижения долгосрочных системных изменений в России.

Методология кейса включает анализ материалов, предоставленных Фондом и найденных в различных открытых источниках. А также 39 интервью, которые проводились с сотрудниками и партнерами Фонда, экспертами, работающими в различных сферах деятельности Фонда, получателями грантов и стипендиатами. Фонд предложил список людей, а исследователи компании Partners for Change провели с ними личные и онлайн интервью.



## ИНВЕСТИЦИИ В ПОКОЛЕНИЕ ЛИДЕРОВ

**«Мы содействуем развитию благотворительности в России, формируем общественную среду, где ценностями являются творчество, профессионализм и добровольческая активность. Мы поддерживаем одаренных и интеллектуальных людей, тех, кто способен меняться и готов помогать другим».**

Миссия Фонда В. Потанина

Как сформировать новое поколение лидеров, которые критически мыслят, способны к рефлексии, готовы бросить вызов самим себе и стремятся помочь другим? Как расширить кругозор и повысить профессионализм людей, работающих в сферах образования, культуры и искусства? Как способствовать созданию общества благотворительных организаций по всей стране, в которой девять часовых поясов и 185 этнических групп? В стране, в которой благотворительные организации не были частью культурной традиции на протяжении десятилетий<sup>5</sup>? Эти вопросы задают себе с момента создания Фонда в 1999 году его сотрудники и основатель Владимир Потанин. Во многом они стали первопроходцами в благотворительном секторе: Потанин масштабно мыслит, а Фонд энергично претворяет его мысли в действие.

Входящий в число 15 самых богатых людей в России (его состояние оценивается в 15 миллиардов долларов по оценкам экспертов)<sup>6</sup>, Потанин — генеральный директор и председатель правления ГК «Норильский никель» — крупнейшей в мире горно-металлургической никеледобывающей компании, а также основатель и владелец одной из самых успешных в России частных инвестиционных компаний «Интеррос».

Он также создал один из первых частных благотворительных фондов страны. Потанин был первым русским филантропом, подписавшим «Клятву дарения» Уоррена Баффета и Билла

Гейтса, публично объявив, что большая часть его состояния будет передана на благотворительность. Он первым поддержал создание фондов целевых капиталов (эндаументов) в России и одним из первых стал продвигать идею повышения профессионализма в секторе благотворительности.

Потанин всегда окружал себя высококвалифицированными людьми: его Фонд находится в ведении профессионалов, а работа опирается на поддержку экспертов. Его стратегия заключается в создании наследия, представляющего новое поколение лидеров в России. В частности, Потанин и его Фонд сосредоточились на создании возможностей для студентов и преподавателей вузов, обучении руководителей учреждений культуры и повышении роли музеев, а также развитии сферы благотворительности в России. Информацию о качестве своей работы Фонд получает через обратную связь с грантополучателями, 250 экспертами в области искусства и культуры и с более чем 500 экспертами по программам поддержки образования. Еще одна отличительная черта работы Фонда — способность слушать экспертов, помогать «вызреть» программам, а затем корректировать их с учетом меняющихся условий.

За 15 лет работы Фонд создал впечатляющее наследие, оказывающее серьезное влияние на общество.

**В системе высшего образования:** 18 000 студентов получали стипендии, способствующие развитию их академического и карьерного потенциала<sup>7</sup>. Еще на 180 000 студентов положительно повлиял сам



многоступенчатый процесс стипендиального отбора. Около 160 команд стипендиатов по всей России совместно с некоммерческими организациями и при поддержке Фонда реализовали проекты, направленные на позитивные социальные изменения.

**В области культуры и искусства:** 206 музейных проектов в рамках программы «Меняющийся музей в меняющемся мире» сделали культуру более доступной для аудиторий в России и за рубежом. Инвестиции в искусство и культуру имели эффект мультипликатора, стимулируя рост местной экономики; они помогли создать как минимум пять новых социальных инициатив.

**Лидерство Фонда в сфере благотворительности** помогает растущему после распада Советского Союза третьему сектору России взять на себя гораздо большую ответственность за поддержку благотворительных и социальных инициатив. Благотворительный фонд В. Потанина жертвует в среднем 10 миллионов долларов в год<sup>8</sup>. Пример Владимира Потанина и работа Фонда по улучшению нормативно-правовой базы благотворительности на протяжении многих лет стимулировали других деловых людей с высоким уровнем дохода уделять больше внимания филантропии. В 2013 году, например, доноры России (в том числе, корпоративные) потратили на благотворительность более 1 миллиарда долларов, жертвуя в среднем более миллиона долларов каждый<sup>9</sup>. По сравнению с США, где 16,9 миллиарда долларов были пожертвованы в том же году, или даже с Китаем (2,6 миллиарда долларов)<sup>10</sup>, объем пожертвований в России остается сравнительно небольшим. Но учитывая, что в течение большей части XX века благотворительная деятельность в России была вытеснена советской системой, в настоящее время сектор благотворительности стремительно развивается<sup>11</sup>.

Постепенно меняется уровень ответственности богатых россиян и их отношение к увеличению пожертвований на благотворительность. Так,



только в 2011 году они помогли создать около 300 новых фондов<sup>12</sup>.

Фонд Потанина также сотрудничает с фондом Charities Aid Foundation Russia (CAF Россия), Форумом Доноров и другими партнерами для продвижения нормативно-правовых реформ, способствующих созданию фондов целевых капиталов. В настоящее время существует 136 подобных фондов в таких учреждениях, как университеты, фонды местных сообществ и другие неправительственные организации (НПО)<sup>13</sup>. С 2005 по 2014 г. Владимир Потанин внес 100 миллионов долларов в эндаумент-фонд, созданный им в Великобритании, который управляется через Charities Aid Foundation. Потанин также лично вложил более 733 тысяч долларов в целевые капиталы десяти организаций, которые участвовали в программе Фонда «Целевые капиталы: стратегия роста». Как выпускник Московского государственного института международных отношений (МГИМО) Владимир Потанин также оказал поддержку в размере 7,6 миллионов долларов фонду целевого капитала своей альма-матер. Более чем 5 миллионов долларов было вложено предпринимателем в фонд целевого капитала крупнейшего музея мира — Государственного Эрмитажа<sup>14</sup>.

Таковы некоторые из достижений Фонда Потанина, они — лишь часть общей картины. За цифрами важно рассмотреть реальные примеры преобразований на местах, достигнутые с помощью вложений Фонда. Эти истории говорят о важности формирования поколения молодых лидеров, для которых главными ценностями являются самопознание и творчество. Эти принципы, как выразился консультант Фонда Чарльз Стюарта Мотта Вячеслав Бахмин, являются «столпами развития», необходимыми элементами, чтобы изменить страну и обозначить новое будущее для ее граждан. Они символизируют возможности России: стремления и мечты, которые благодаря Фонду для многих стали реальностью.



## РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ЧЕРЕЗ ОБРАЗОВАНИЕ

Лариса Зелькова хорошо помнит день, когда Владимир Потанин решил создать фонд. Зелькова является нынешним Президентом и Председателем Совета Фонда, прослужив в качестве генерального директора Фонда до конца 2014 года. Она также является заместителем генерального директора по социальной политике и связям с общественностью ГК «Норильский никель» и членом правления компании «Интеррос». Журналист по образованию, Зелькова работает с Владимиром Потаниным с 1995 года<sup>15</sup>.

Будучи в командировке в Норильске в 1998 году, Зелькова и Потанин говорили о том, как мало возможностей для молодежи существует в этом изолированном городе, расположенном за Полярным кругом. Понимая, что получение качественного образования здесь довольно затруднено, Потанин решил помогать молодым людям из Норильска учиться в вузах других регионов. Он думал о запуске программы стипендий, но не знал, с чего начать.

Зелькова предложила создать благотворительный фонд в качестве механизма для вручения стипендий, Потанин поддержал эту идею.

Зелькова обратилась за советом к своей университетской подруге Ольге Алексеевой — эксперту по благотворительности, которая возглавляла в то время САФ Россия. При поддержке Алексеевой сотрудники Фонда смогли разработать Северную стипендиальную программу и начать операционную деятельность, которая теперь, спустя годы, кажется Зельковой элементарной: налаживание механизма работы программы, создание шаблонов, подготовка отчетов и других необходимых организационных документов. Фонд был официально зарегистрирован в 1999 году,

и в том же году первые стипендии были присуждены 160 студентам в Норильске<sup>16</sup>.

В дополнение к этому у Фонда появилась идея по созданию национальной образовательной программы. В 2000 году Фонд объявил о старте Федеральной стипендиальной программы (ФСП), предлагающей финансовую поддержку и интеллектуальное поощрение лучшим студентам из самых конкурентоспособных вузов по всей России<sup>17</sup>. Кроме того, в течение первых четырех лет появилось девять различных образовательных программ, расширивших круг возможностей для студентов и преподавателей из всех уголков страны<sup>18</sup>.

Успех ФСП и энтузиазм стипендиатов привели к созданию в 2008 году зимних и летних сборов, названных Школы Фонда. Школы собирают вместе активных стипендиатов, выпускников программ и специалистов в области образования и развития лидерства. За неделю активных тренингов и мастер-классов студенты учатся деловому общению и получают навыки работы с социальными проектами. Лучшие из проектов получают финансирование и приносят реальную пользу университетам, в которых обучаются студенты, или местному сообществу.

Ежегодно Фонд выбирает в среднем 15 социальных проектов для финансирования<sup>19</sup>. Примеры проектов столь же разнообразны, как и сами студенты. Среди них: организация сбора донорской крови, обучение пенсионеров работе на компьютере, улучшение инфраструктуры для слабовидящих студентов в общежитии, развитие навыков публичных выступлений у учащихся, создание платформ взаимопомощи в социальных сетях, а также открытие интерактивного музея, чтобы сделать науку более увлекательной.

В 2012 году Фонд, отвечая на вызовы времени, начал реформировать свои образовательные программы. Перемены были вызваны необходимостью помочь студентам и университетам адаптироваться к глобальным изменениям, происходящим в образовании.

На протяжении года шел процесс анализа образовательных программ Фонда, который включал научные исследования, беседы с партнерами, экспертами и грантополучателями, круглые столы и онлайн-дискуссии. Фонд принял во внимание то, чему научились сотрудники за время работы. Оксана Орачева, генеральный директор Фонда, пояснила<sup>20</sup>, что сегодня меняются потребности студентов и высшей школы. В частности, потребности в стимулировании получения высшего образования уже нет, ценность этого не ставится под сомнение. Образование становится более доступным. Поэтому Фонд решил сместить акцент с поощрения спроса на высококачественное высшее образование на профессионализацию и развитие интеллектуальной зрелости студентов.

В 2013 году на основе проведенного исследования и консультаций Фонд изменил формат программ в области образования, уделяя особое внимание стипендиям для студентов и преподавателей магистратуры. Новый формат усилил партнерство между студентами и преподавателями из 75 университетов России, объединяя их во время проведения Школ и поощряя совместные социально значимые проекты.

## БОЛЬШЕ, ЧЕМ ДЕНЬГИ

Новая стратегия Фонда стала катализатором изменений в сфере высшего образования. Ее успех был очевиден не только благодаря популярности программ. Один из факторов успеха — судьбы получателей стипендий. Так, сотрудники Фонда знают, что стипендиаты успешно проходили собеседования, претендуя на рабочие места в различных секторах экономики. Лариса Зелькова отметила, что это показывает практическую отдачу от программы: «Наша идея состояла не в том, чтобы проверить студентов на знания по предметам, а в том, чтобы найти активных и целеустремленных молодых людей, которые могли бы менять окружающую жизнь. Которые брали бы на себя ответственность за свои действия и могли принимать решения самостоятельно». Все чаще Фонд узнавал, что строчка «потанинский стипендиат» в резюме рассматривается работодателями как признак кандидата с хорошими навыками и лидерскими качествами. Стипендиаты стали более востребованными на рынке труда. Это было дополнительным бонусом к вкладу Фонда в систему высшего образования.

Другой признак, по которому определялся успех программ — когда другие начинали брать за образец



работу Фонда. Ученый и бизнесмен Дмитрий Зимин объявил о создании своего собственного Фонда «Династия» после того, как его попросили сказать несколько слов на встрече стипендиатов Фонда Потанина. Тогда он сказал: «Я в этом замечательном зале, здесь так много позитива, что я думаю, почему бы не открыть мой собственный фонд? Я могу быть, как вы». Вне зависимости от того, было или не было это объявление запланированным, Зимин вскоре учредил Фонд «Династия» и открыл программу стипендий для студентов-физиков и молодых ученых. Анна Пиотровская, исполнительный директор фонда «Династия», отметила: «Потанин стал примером для общества. Он стал первопроходцем».

Лариса Зелькова пояснила, что лидерство Фонда в рамках образовательных программ основывается на понимании, что деньги — это еще не все. Стипендия считается лишь инструментом, дающим



студентам возможность обсудить проблемы, познакомиться с интересными людьми (в том числе и с Владимиром Потаниным), создавать свои собственные проекты, работать с экспертами и научиться делать презентации. По словам Зельковой, это «была платформа, чтобы показать, что можно сделать вместе. Мы дали студентам возможность послушать идеи, обсудить их в группах и сделать что-то новое. Мы также попытались привлечь представителей региональных правительств и компаний, а также создать сообщество стипендиатов».

Стипендиаты соглашались, что опыт участия в программе — это больше, чем деньги; они благодарны за множество идей и ресурсов, предоставленных Фондом. Два примера показывают, какую пользу извлекли студенты из поддержки Фонда.

Екатерина Чурахина получила стипендию Фонда во время учебы в Челябинском государственном университете. После Школы Фонда Екатерина и три ее подруги — многократные стипендиатки Фонда — создали свой первый социально значимый проект. Он включал в себя изготовление вручную тактильных книг для слабовидящих, оснащенных аудио-гидами, которые, как правило, недоступны по цене для многих людей из этой социальной группы. На следующий год Чурахина выиграла грант на проект, повышающий осведомленность о культуре сотен групп коренного населения ее родной Челябинской области, расположенной почти в полуторах тысячах километрах к востоку от Москвы. Студентка также организовала региональный театральный фестиваль, сочетающий историю, легенду и местный фольклор. Мероприятие привлекло большое внимание жителей и поддержку со стороны местных властей. Фестиваль продолжает проходить и после того, как Чурахина окончила университет и переехала.

Говоря о том, как повлиял на нее этот опыт, Екатерина Чурахина эмоционально отмечает: «Это была отличная возможность и большая ответственность. Финансовая поддержка имела для меня наименьшее значение. Саморазвитие, навыки, знания и знакомства были гораздо более ценны. Немногие студенты получают такой прикладной опыт. Теперь у меня есть сообщество, на которое я могу положиться, есть сеть знакомств. Благодаря программе я встретила своего мужа. Эта программа важна для тех, кто хочет заниматься социальными инициативами. Сотрудники Фонда вкладывают в это душу, и их отношение передается участникам».

Для Ивана Тимофеевко опыт работы с Фондом открыл новые двери и привел к созданию организации. Тимофеевко получил свою первую стипендию в 2012 году, будучи студентом в сибирском городе Красноярске. Позже он объединил усилия с физиком, биологом и программистом, чтобы разработать проект для проведения экспериментов по физике

в местных школах. Грант позволил им купить реактивы и инструменты, которых не имели школы, а затем сделать серию презентаций для учеников. Его опыт участия в Школе Фонда не только был полезен в плане получения навыков управления проектом, но и позволил создать сеть профессиональных связей, управлять бюджетом и более эффективно работать в команде. Корреспондент Reuters сфотографировал эксперименты его команды, которые затем были размещены в Интернете и продемонстрированы всему миру. После этого Тимофеевко пригласили в качестве эксперта на Школу Фонда, где он помогал оценивать другие социальные инициативы стипендиатов.

Его следующий проект привел к созданию «Ньютон Парка» — интерактивного музея науки, предоставляющего мобильные услуги в школах и детских домах. Опыт Тимофеевко расширил его возможности в жизни, и он считает, что благодаря Фонду он научился находить альтернативные подходы к ситуациям. «Сотрудники Фонда говорят то, что думают, они поддерживают людей, которые могут изменить мир. Благотворительность в виде прямой помощи нуждающимся важна, но у них другой подход. Развитие лидерства и является тем, на что делает упор Фонд Владимира Потанина», — отмечает Иван Тимофеевко.

За 15 лет Федеральная стипендиальная программа Фонда отреагировала на назревшую необходимость комплексного подхода к высшему образованию в России. Как и другие сферы общества, образовательная система в постсоветский период столкнулась с множеством проблем, в том числе с фундаментальной проблемой постановки целей, устаревшими методами управления, администрирования, написания учебных планов, резким сокращением финансирования, коммерциализацией, которая сопровождалась слабым контролем качества, и, в некоторых случаях, с проблемой нахождения устаревших учреждений на грани краха<sup>21</sup>. В процессе системного перехода образования, особенно высшего, к новой модели управления и обучения учебные заведения были не в состоянии привить студентам аналитические навыки, необходимые для конкуренции в быстро глобализирующейся экономике<sup>22,23</sup>. Эти недостатки не только укрепили дух консерватизма и сопротивления переменам в образовании, но и препятствовали развитию конкурентоспособных и инновационных идей в целом российском обществе.

Фонд Потанина является одним из немногих российских фондов, компенсирующих эти системные недостатки с помощью финансовой поддержки и предоставления возможностей для эмпирического и практического образования. Он продвигает идею, что стипендиатам и получателям грантов необходимо научиться принимать трудные решения, анализировать свои идеи, адаптироваться к изменениям и ошибкам, и становиться более гибкими в своем подходе к решению проблем.



## РАЗВИТИЕ ОБЩЕСТВА ЧЕРЕЗ КУЛЬТУРУ И ИСКУССТВО

### СОДЕЙСТВИЕ РАЗВИТИЮ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА И КУЛЬТУРНОГО ОБМЕНА

Владимир Потанин убежден, что учреждения культуры играют чрезвычайно важную роль в развитии творчества и инноваций на местном и глобальном уровнях. Основным вызовом работе Фонда в этой сфере был доминирующий традиционный подход к управлению в российских музеях, направленный на сохранение культурных ценностей. В своих программах поддержки искусства и культуры Фонд стремится содействовать профессиональному развитию сотрудников этой сферы, а также адаптации учреждений культуры к условиям меняющейся внешней среды.

Фонд инвестирует в организации, которые стремятся идти в ногу со временем, развивают инновационные подходы, содействует обмену идеями. Он помогает организациям в сфере искусства и культуры установить более тесный контакт с местными сообществами. Используя характерный для всей своей деятельности подход, Фонд изучает собственное формальное и неформальное воздействие и адаптирует свои программы на основе полученной информации.

В 2014 году Министерство культуры РФ присудило Владимиру Потанину звание Мецената года — за общественную работу в поддержку новых проектов, способствующих развитию культуры и искусства. Эти проекты действительно

масштабные: например, Потанин (индивидуально и через Фонд) долгое время является щедрым другом знаменитого Государственного Эрмитажа и председателем его Попечительского совета. Вот список лишь некоторых примеров вклада Фонда и Потанина в развитие музея:

- пожертвование в размере 1 миллиона долларов для приобретения картины Казимира Малевича «Черный квадрат», которая считается «истинной иконой модернизма» и одной из самых важных (и спорных) картин в истории искусства России, в 2002 г.<sup>24,25</sup>;
- поддержка выставки «Париж — Санкт-Петербург: 1800-1830. Когда Россия говорила по-французски...» в Соборе Дома Инвалидов в Париже в 2003 г.;
- поддержка выставки «РОССИЯ!» в Музее Гуггенхайма в Нью-Йорке в 2005 г.

С 2005 по 2014 год сотрудникам Государственного Эрмитажа было предоставлено 914 грантов Фонда для дальнейшего профессионального развития в научно-исследовательской, инновационной и творческой деятельности.

Развивая партнерские отношения с крупнейшими музеями, Фонд запустил новые масштабные проекты в 2014 году. Один из них направлен на развитие магистерского курса музеологии с Политехническим

музеем и Высшей школой экономики. Второй проект связан с созданием медиа-среды в одном из старейших музеев России — Кунсткамере.

Владимир Потанин и созданный им Фонд также развивают сотрудничество с известными учреждениями искусства на Западе. В 2002 году Потанин стал членом совета директоров музея Соломона Р. Гуггенхайма, финансирующего глобальную сеть музеев Гуггенхайма.

В 2011 году Потанин пожертвовал 5 миллионов долларов Центру исполнительских искусств имени Джона Ф. Кеннеди в Вашингтоне, после чего передал 1,45 миллионов долларов, чтобы построить «Русскую гостиную» в Оперном театре Центра Кеннеди<sup>26</sup>. Последняя предназначена для демонстрации лучших примеров современного творчества и художественного разнообразия России. Мари Мэттсон из Центра Кеннеди отмечает: «У нас были представлены многие страны, но России не было. Мы хотели убедиться, что она будет частью нашего национально-культурного центра».

Эти серьезные инвестиции были нацелены как на строительство межкультурных мостов, так и на прославление выдающихся произведений искусства. Потанин считает искусство способом показать Россию миру и содействовать культурному обмену, который может дать толчок развитию новых идей.

Татьяна Ильина, руководитель отдела искусств Британского Совета в России, говорит: «Искусство способствует обмену идеями и позволяет людям продолжать общаться на человеческом уровне, когда политические отношения обостряются». Даже в то время, когда напряженность между Россией и Западом высока, ожидается, что более миллиона человек посетит «Русскую гостиную» Центра Кеннеди в первый год<sup>27</sup>. Это будет способствовать повышению интереса к стране.

Помимо партнерств со всемирно известными центрами искусств, Фонд Потанина взял на себя обязательство поддержать ряд инновационно работающих музеев в России. С 2003 по 2014 год в рамках программы «Меняющийся музей в меняющемся мире» Фонд сотрудничал со 187 авторами лучших музейных проектов со всей России, стимулируя проектную работу и оказывая поддержку в профессиональном развитии<sup>28</sup>. Только в 2014 году 28 музейных сотрудников при поддержке Фонда съездили за рубеж, чтобы улучшить свои профессиональные знания и навыки. Поездки дали возможность музейным лидерам посещать семинары, конференции, проводить исследования в лучших мировых центрах. Конкурсная программа «Музейный десант», запущенная в ноябре 2014 года, оказывает содействие в сфере тренингов и образовательных обменов внутри страны и за рубежом.

В 2014 году Фонд представил новый формат программ в сфере культуры и искусства. Как

и в процессе усовершенствования программ образования, был проведен анализ проделанной работы, а также собраны информация и предложения от партнеров и экспертов. Оксана Орачева объяснила причины происходящих перемен в интервью журналу «Музей»: «Мы считаем, что наши первоначальные цели были выполнены: посредством программы «Меняющийся музей в меняющемся мире» мы смогли продемонстрировать возможности музейного проектирования, определить лидеров и способствовать формированию экспертного сообщества. Фонд хочет идти дальше, поддерживая проекты, которые удовлетворяют новые потребности общества, делают музеи более открытыми и доступными»<sup>29</sup>.

Новый формат программ в сфере культуры и искусства ориентирован на грантовую поддержку музеев как современных центров художественного образования, на повышение престижа и практики специалистов и самих музеев.

## ИННОВАЦИИ, РАЗВИВАЮЩИЕ ТЕРРИТОРИЮ

В то время как Фонд работал над формированием лидерского, организационного и управленческого потенциала в учреждениях культуры России, он также способствовал новому пониманию того, чем является музей, и какова его роль в жизни общества. Эта работа имела мультипликативный эффект, привлекая инвестиции в местную экономику, а также стимулируя развитие туризма.

**Музей исчезнувшего вкуса «Коломенская пастила»**, поддержанный Фондом Потанина, является одним из примеров социального бизнеса, оказавшего большое влияние на развитие территории. Музей был основан в 2009 году в городе Коломна, расположенном в 100 километрах от Москвы. Его основательницы — Елена Дмитриева и Наталья Никитина — разыскали рецепты XVIII века и возродили технологию изготовления пастилы — традиционного русского лакомства из яблок, известного на протяжении веков как «сладкий герб» Коломны. Во время революции 1917 года и последовавших за ней социальных катаклизмов закрылась последняя фабрика пастилы в городе, и рецепты ее приготовления, как и вкус, были забыты.

Никитина и Дмитриева впервые представили коломенскую пастилу публике в январе 2009 года во время большого городского мероприятия. Их выставка оказалась настолько популярной и получила так много положительных отзывов, что они решили создать музей. Музей «Коломенская пастила» был создан при поддержке Фонда Потанина на базе инновационной идеи сохранения нематериального наследия города<sup>30</sup> — вкуса коломенской пастилы и оригинального способа его предьявления: в форме чаепития с дегустацией

разных сортов пастилы. Каждый сорт — это своя история о городских обычаях, привычках, слухах и обычнovenиях жизни. Недаром слоганом музея стали слова: «Попробуй историю на вкус!»

Проект оказался успешным. Следующим шагом его развития стал еще один новаторский проект, поддержанный Фондом Потанина — Музейная фабрика пастилы, работающая по типу Викторианского городского музея под открытым небом в ущелье Айрон-Бридж в Великобритании<sup>31</sup>. Дальнейшая поддержка Фонда помогла провести комплексное междисциплинарное исследование исторической территории города и разработать долгосрочную стратегию ее развития.

Получив от Фонда Потанина в общей сложности свыше 160 тысяч долларов грантовых средств, Музей «Коломенская пастила» и Музейная фабрика за последние пять лет превратились в успешный социальный бизнес, в рамках которого было создано свыше 150 рабочих мест, основано кондитерское мини-производство, разбит музейный сад, основан Музейный театр, подняты из руин пять исторических памятников и благоустроены городские пространства. В результате реализации проекта был возрожден исторический бренд города — «Коломенская пастила», и Коломна стала центром подмосковного туризма.

В 2013 году исторический бренд «Коломенская пастила» шагнул в мир. В партнерстве с Эндрю Джемисоном, владельцем имения Drove Orchards в английском графстве Норфолк, стартовал международный проект «Яблочная дорога». Сегодня коломенская пастила присутствует на рынке натуральных кондитерских изделий Великобритании. Девизом проекта стали пророческие слова великого русского писателя Достоевского: «Человечество спасется садом и садом выправится».

Наталья Никитина комментирует: «Никто не поддерживал нас так долго и последовательно, как Фонд Потанина. Эта поддержка имела большой и долгосрочный эффект. Коломенская пастила вдохнула новую жизнь в наш старинный город. Коломна стала одним из самых привлекательных туристических центров Московского региона. Здесь на ресурсе наследия расцвела новая экономика. Местные жители стали гордиться своим родным городом, захотели жить и работать в нем. Сюда потянулась творческая молодежь со всей страны. Проект вышел на международную арену и стал центром притяжения всех тех, кто интересуется локальными вкусами прошлого».

**Музей народной монументальной живописи «Дом со львом»** является еще одним примером музея,

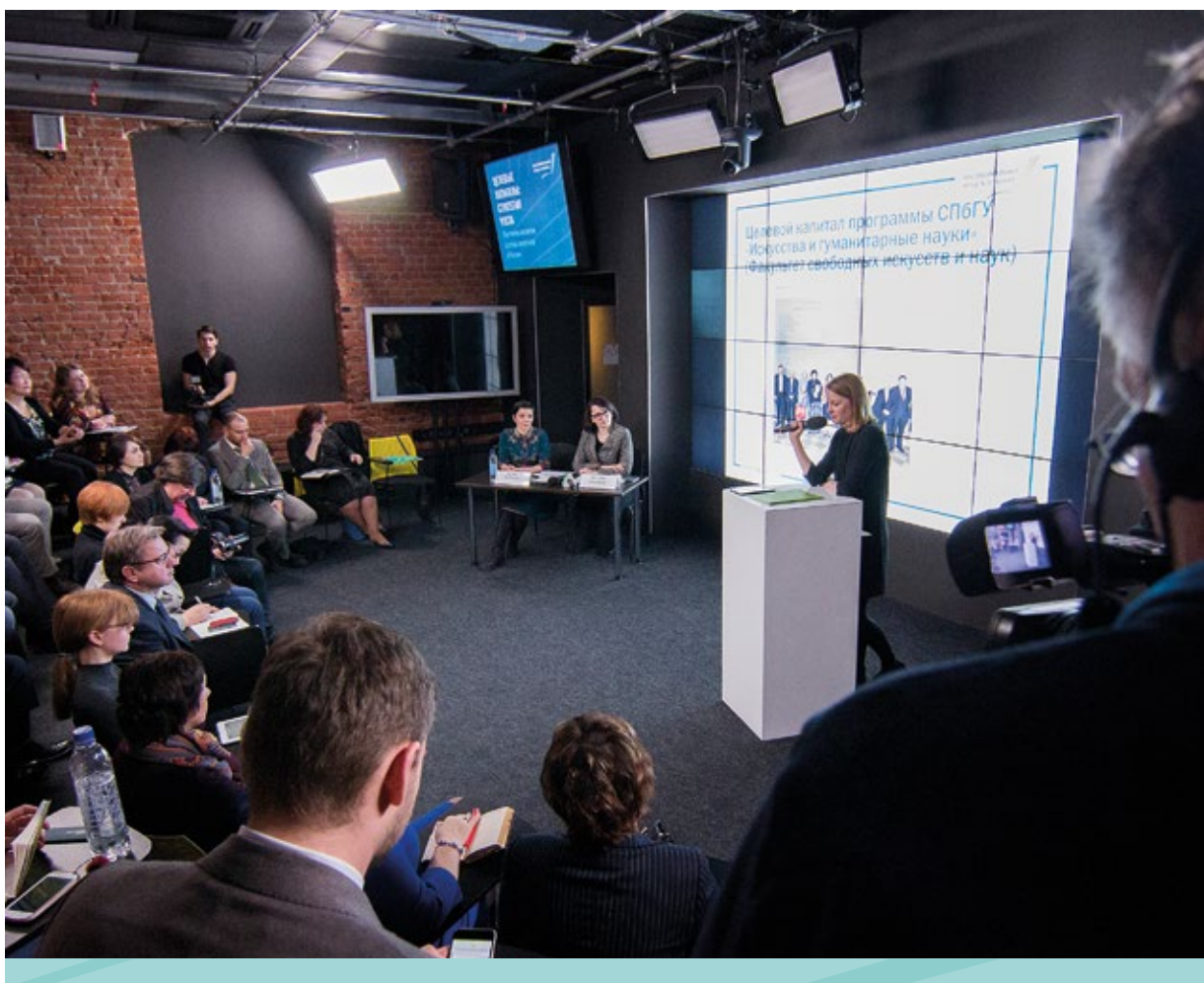
который сохраняет небольшой кусочек российской истории и одновременно пытается возродить местное сообщество. У основательницы музея Юлии Тереховой родилась идея, когда она узнала о старом деревянном доме в селе Поповка Саратовской области. Внутренние стены здания были покрыты росписью, типичной для сельских домов начала 1900-х годов. Тем не менее, нынешние владельцы планировали отремонтировать его, и Терехова боялась, что еще одна часть истории региона будет утеряна. Она заняла деньги у друзей, чтобы купить дом. Узнав о Фонде Потанина в своем университете, в 2012 году она подала заявку на получение гранта для преобразования дома в общественное выставочное пространство, с веб-сайтом и возможностями 3D моделирования.

Музей продолжал развиваться и расширять свое влияние благодаря полученному финансированию. Терехова надеется собрать деньги на текущий ремонт дома, докомплектование культурного центра и проведение мероприятий, чтобы выйти за рамки простого сохранения дома в качестве культурного артефакта. Она и группа волонтеров разрабатывают инфраструктуру для приема посетителей, проведения семинаров, накопления средств для финансовой поддержки музея, использования его в качестве общественного рекреационного пространства и туристически привлекательного объекта своего региона.

Как и музей «Коломенская пастила», музей «Дом со львом» не является типичным для традиционного мира искусства. Терехова отмечает: «Этот грант был довольно рискованным, потому что Фонд привык работать с государственными музеями. Но мой проект отличался, это было нечто новое».

Татьяна Ильина комментирует, что важность организаций культуры заключается в том, что они способствуют «культивации будущего» и объединению людей: «Инвестиции в них важны, поскольку они указывают на здоровое общество. Чем больше процветает искусство, тем здоровее становится общество. Искусство — это совместное творчество и обмен опытом».

Невозможно переоценить значение помощи подобного рода развитию. Работа Фонда Потанина помогла повысить роль творческого и культурного наследия страны как в России, так и во всем мире. Это признание помогло модернизировать сферу искусства и повысить профессиональный уровень музейного менеджмента. Также это способствовало поддержке творческих личностей, чьи идеи сближают искусство с людьми и помогают осознать, что культура имеет серьезный экономический потенциал.



## СИСТЕМНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ЧЕРЕЗ РАЗВИТИЕ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ

«Многие люди с очень крупным состоянием знают, что пожертвования важны для их репутации, но чтобы убедить их доверить свои деньги благотворительным организациям или фондам, требуется уверенность в способности этих организаций эффективно управлять крупными суммами денег».

Мария Черток, CAF Россия<sup>32</sup>

В 1990-х годах началось формирование сектора благотворительности в России, оно шло трудно, и первые проекты в основном поддерживались западными фондами. Большинство российских пожертвований приходило из корпоративного сектора, размеры которого выросли до 200 миллионов долларов в 2000 году<sup>33</sup>. Объем пожертвований был ограничен, так как корпорации, как правило, помогали местным сообществам, в которых они были расположены, пытаясь компенсировать пустоту в нише социальных услуг, ранее финансируемой государством<sup>34</sup>.

Иностранные фонды быстро вошли на национальный рынок России после распада Советского Союза. Стратегический и профессиональный вклад Фонда

Форда, Фонда Макаруров, Фонда Ч.С. Мотта, и Фонда «Открытое Общество» Дж. Сороса способствовали развитию потенциала местных сотрудников, создавая основу для будущего сектора благотворительности. Но этот тип благотворительности часто создавался не россиянами и не для россиян. Например, российский Форум Доноров изначально объединял группу иностранных фондов с общими интересами и целями<sup>35</sup>.

Когда Потанин и его сотрудники основали Фонд в 1999 году, у них было видение того, какой могла бы быть благотворительность в России. По словам Зельковой, у них была надежда, что начинается эпоха новой филантропии. Она говорит: «Мы

надеялись, что переломным моментом будет то, что мы покажем на своем примере новые технологии, новые ценности — и тогда новички присоединятся. Но мы ошибались... Оказалось, что у нас есть фонды, но не так много, как хотелось бы. Есть богатые люди, но не так много, как мы думали».

Однако Фонд не отступал. Он начал создавать основу для российской филантропии с несколькими партнерами. Фонд стал первой российской организацией — участником Форума Доноров (ФД) и одним из его основателей в 2002 году<sup>36</sup>. Орачева поделилась: «Мы считаем очень важным развивать потенциал российской благотворительности. Нам необходимы были иностранцы, когда мы были новичками и «младенцами» в сфере благотворительности. Теперь мы должны быть частью более крупного сообщества»<sup>37</sup>. Сегодня в рядах этого сообщества примерно 50 независимых фондов, 10 корпоративных фондов<sup>38</sup>, а также 45 фондов местных сообществ по всей стране<sup>39</sup>. В процесс включены также правительственные и другие организации, развивающие благотворительность<sup>40</sup>. Фонд активно поддерживает работу Форума Доноров и САФ Россия, работая над различными совместными проектами.

Потанин и его Фонд являются примером цивилизованной филантропии. В 2010 году Владимир Потанин публично объявил о своем решении передать большую часть своего состояния на благотворительные цели в течение предстоящего десятилетия<sup>41</sup>. Он стал первым россиянином, присоединившимся к «Клятве дарения» Уоррена Баффета и Билла Гейтса<sup>42</sup>. Потанин использовал этот публичный жест, чтобы заставить других задуматься об истинном значении наследия и потенциале больших состояний.

Потанин и Зелькова также показали личный пример активной гражданской позиции, работая в Общественной палате Российской Федерации (национальном консультативном органе) в Комиссии по развитию благотворительности и волонтерства<sup>43</sup>. Во время пребывания Потанина в должности председателя Комиссия сформулировала и выдвинула предложения по усовершенствованию нормативно-правовой базы для развития филантропии и гражданского общества в России. Значительным результатом этой работы стал принятый в 2006 году закон о целевых капиталах, обеспечивший принципы и налоговые стимулы для создания целевых капиталов в некоммерческих организациях<sup>44</sup>. В январе 2012 года были введены налоговые льготы и для отдельных доноров; их эффективность еще предстоит оценить<sup>45</sup>.

Как отметил Потанин в интервью, благотворительность может процветать в России, если будут изменения в отношении к ней со стороны общества и в законодательной базе для доноров<sup>46</sup>. Это подтверждается данными, собранными САФ Россия и Центром исследований гражданского общества Высшей

школы экономики. Обе организации изучали восприятие дарения и мотивацию вовлеченности граждан в благотворительность. Обращает на себя внимание факт, что россияне склонны быть щедрыми дарителями, когда они мотивированы личными обращениями и имеют опыт волонтерской работы<sup>47</sup>. Факторы, тормозящие развитие культуры пожертвований, таковы: отсутствие информации о некоммерческом секторе, устойчивое убеждение, что государство должно нести ответственность за удовлетворение социальных потребностей, а также восприятие «новой благотворительности» в России как коррумпированной и действующей исключительно в собственных интересах<sup>48</sup>.

## НАЛАЖИВАНИЕ СОТРУДНИЧЕСТВА

Фонд стремится повысить информированность людей о благотворительном секторе, сделать механизмы пожертвований более доступными и прозрачными. Для этого сотрудники Фонда регулярно принимают участие в различных совещаниях и конференциях как в России, так и во всем мире. Например, Фонд участвовал в конференции «Благотворительность в российских регионах: проблемы и перспективы», состоявшейся в Санкт-Петербурге в 2007 году. В этой встрече, проведенной в партнерстве с Министерством экономического развития и торговли России, приняли участие представители государственных органов, неправительственных организаций, доноры. Затронутые вопросы включили законодательные инициативы, связанные с благотворительностью; предоставление благоприятных условий для социально-ориентированной деятельности НКО; создание целевых капиталов; взаимодействие между государственными и некоммерческими организациями в области благотворительности.

В 2013 году Фонд стал спонсором и членом организационного комитета международного форума «Развивающиеся сообщества — развивающаяся филантропия» (Emerging Societies — Emerging Philanthropies), который прошел в Петергофе. В нем приняли участие ведущие филантропы-практики из Бразилии, Китая, Индии, Мексики, России, Турции, Украины, Юго-Восточной Азии, регионов Африки и арабских стран. Цель форума заключалась в стимулировании обмена опытом и обеспечении платформы для будущего международного сотрудничества. Среди обсуждаемых тем — процессы социальных изменений в условиях развивающейся и переходной экономики, партнерство между правительствами и благотворителями, решение задач поддержания новых поколений доноров и опыт передачи филантропических ценностей в разных странах.

Во время форума был достигнут значительный прогресс в понимании истоков позитивного восприятия обществом благотворительности и социального сектора. Тем не менее,

благотворительность — относительно новая сфера деятельности, и в ней предстоит много работы. Наталья Каминарская, исполнительный секретарь Форума Доноров России, подвела итог форума в интервью журналу «Альянс»: «Объемы филантропии увеличиваются; все больше людей этим занимаются и понимают, что это интересно и приносит удовлетворение. Но нам нужно больше ресурсов, больше организаций и более развитая инфраструктура для их поддержки и поощрения. И, прежде всего, нам нужно больше увлеченных лидеров»<sup>49</sup>.



### ЗАКЛАДЫВАЯ ОСНОВЫ

Несмотря на позитивную динамику социального сектора, все еще остается актуальным вопрос принятия законов для упрощения работы и повышения прозрачности в сфере благотворительности. Фонд в течение восьми лет сотрудничает с российским Форумом Доноров (ФД), САФ Россия и другими фондами для создания инфраструктуры целевых капиталов в России.

В 2012 году Фонд начал двухлетнюю программу «Целевые капиталы: стратегия роста», чтобы привлечь широкий круг физических лиц и организаций к созданию и финансированию целевых капиталов. Для участия в программе, проводимой совместно с ФД и Российской экономической школой, были отобраны 24 организации. Десять из них получили пожертвование лично от Владимира Потанина на общую сумму около 733 тысяч долларов<sup>50</sup>. Эти пожертвования были сделаны для того, чтобы мотивировать организации к дальнейшему сбору средств на целевые капиталы.

В результате участники программы «Целевые капиталы: стратегия роста» приобрели знания

и развили новые профессиональные навыки. Для Натальи Алешиной из Санкт-Петербургского государственного университета программа тренингов помогла лучше представить будущее. «В некотором смысле программа была смоделирована по образцу американских практик фандрайзинга, она заставила меня задуматься о том, какими способами собирать пожертвования. Я часто пересматриваю презентации, учебные материалы — они пригодились мне в работе не раз».

Подобно участникам других программ Фонда, выпускники этой программы задумались о своем будущем и возможностях создания долгосрочных планов социальных преобразований.

Олег Шарипков из Пензенского регионального общественного благотворительного фонда «Гражданский Союз» поделился своими мыслями: «На мой взгляд, речь идет о венчурной филантропии или финансировании. Фонд Потанина дает нам толчок и стимул для организационного развития, чтобы помочь обрести финансовую устойчивость. Цель Фонда при этом — наша финансовая независимость. Фонд предлагает не только краткосрочную, но и долгосрочную поддержку инфраструктуры. Это многое говорит нам о Потанине. Ясно, он знает: чтобы сделать качественный фонд целевого капитала, может потребоваться много времени, возможно, даже 50 лет».

Фонд прилагает дальнейшие усилия для обмена передовым опытом с зарубежными коллегами в качестве члена Европейского центра фондов, участника мероприятий Дома благотворительности в Брюсселе и Зальцбургского глобального семинара в Австрии. Фонд также чтит недавнюю историю развития благотворительности в России и оказывает экспертную поддержку премии имени Ольги Алексеевой для людей, которые продемонстрировали выдающиеся лидерские качества, творческий подход и конкретные результаты в сфере развития филантропии в странах с развивающейся экономикой<sup>51</sup>.

По большому счету, работа Владимира Потанина и его Фонда особенно важна для тех, кто работает «на передовой», решая долгосрочные проблемы в развитии сферы благотворительности. Усилия Фонда в поддержке связей между грантополучателями способствуют повышению уровня информированности общества о сути работы в социальной сфере. Мария Черток отметила, что филантропия в России «по-прежнему только зарождается, и Россия занимает 126 место из 140 стран в Мировом рейтинге дарения<sup>52</sup>, но Потанин стал первопроходцем и показал, что это возможно». Потанин является лидером, которому подражают и за которым следуют другие российские филантропы.



## БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД В. ПОТАНИНА И ТЕОРИЯ ОСОЗНАННОГО ЛИДЕРСТВА

Мы рассказали об эволюции Фонда и его влиянии на жизни людей. Теперь хотелось бы рассмотреть подход Фонда к стратегиям роста через призму концепции осознанного лидерства (ОЛ) и понятия «непослушных» проблем. Последнее было предложено в 1973 году профессорами городского планирования университета Калифорнии в Беркли Хорстом Риттелем и Мелвином Вебером для описания сложных социальных проблем. В настоящее время это понятие широко используется бизнес-лидерами, в частности, в сфере экономического развития. «Непослушные» проблемы представляют собой комплексные, запутанные, системные вызовы. Они включают в себя наиболее сложные проблемы сегодняшнего дня: от глобальной бедности и изменений климата до локальных проблем в образовании и отсутствии финансовой безопасности и стабильности. «Непослушные» проблемы не имеют простых решений. Даже когда нам кажется, что путь найден, он остается не до конца ясным.

Некоторые ученые разделяют такие проблемы на «чрезвычайные», «ручные», и «непослушные». «Чрезвычайные» носят неотложный характер и требуют командно-контрольного руководства (например, пожар). «Ручные» носят технический характер, решались многократно в прошлом и требуют технической экспертизы (например, дорога должна быть построена). С «непослушными» же мы сталкиваемся впервые, и они требуют адаптивного, осознанного лидерства.

Осознанное лидерство — это ответ на вызовы, связанные с «непослушными» проблемами, и основа в ситуациях, когда нет простого или консенсусного решения. Каждая из характеристик ОЛ проверена на практике и теории бизнеса и социального сектора.

Эти признанные стратегии лидерства используются при создании долгосрочных позитивных изменений в компаниях и организациях, в жизнях людей, наиболее пострадавших от последствий «непослушных» проблем.

Существуют семь основных характеристик (или 7С) осознанных лидеров:

- **Смелость (Courage)** принимать риски и жить с неопределенностью. Осознанные лидеры признают, что простые решения не подходят для сложных задач и понимают, что все решения должны быть тщательно протестированы в течение достаточного времени.
- **Сотрудничество (Collaboration)** — поиск и выслушивание различных точек зрения. Осознанные лидеры признают, что принятие совместных решений может быть долгим и неудобным, но этот процесс необходим для оценки всех возможных вариантов с использованием новых знаний.
- **Создание сообщества (Community)** для принятия совместных решений с нуля. Осознанные лидеры признают, что ответы на трудные вопросы, возможно, уже имеют те, кто неординарно мыслит. Они ищут необычные ответы на сложные ситуации и ценят личностный потенциал в процессе принятия решений.
- **Открытость (Candor)** как умение говорить и слышать правду о том, что работает, а что нет. Осознанные лидеры принимают неудачи и успех в равной степени, с внутренним достоинством и уважением относятся к партнерам.
- **Творческий подход (Creativity)**, умение представить новое и выйти за рамки ограничений



прошлого. Осознанные лидеры ищут «большие идеи» и развивающие практики, изучая различные сценарии будущего.

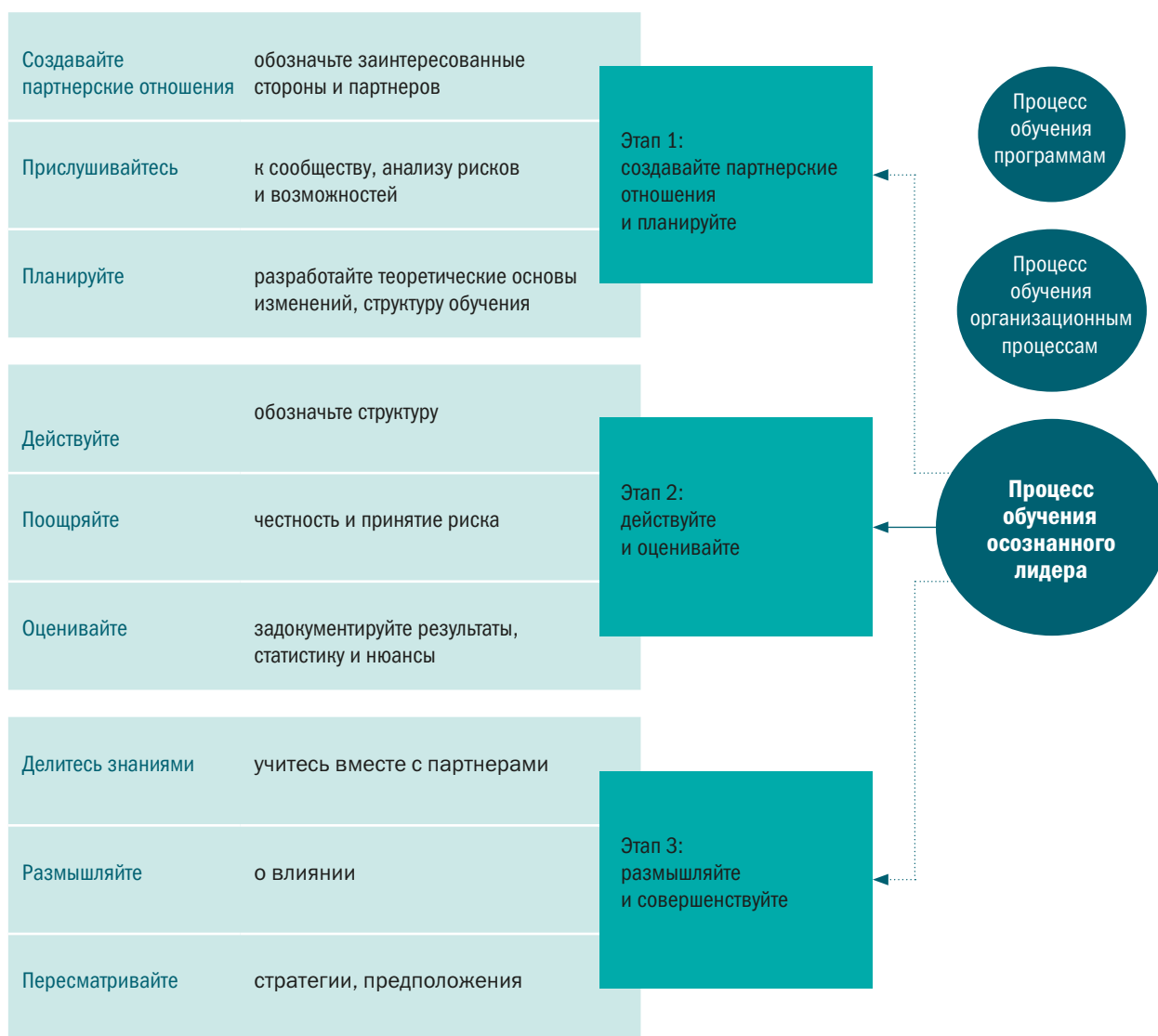
- Применение капитала (Capital) путем изучения финансовых инвестиций и других ресурсов и анализа итогового воздействия.
- Сопричастность (Compassion), позволяющая понять, как эмпатия и партнерство, в отличие от эго, являются движущей силой во многих процессах.

Семь характеристик осознанного лидерства в равной степени важны в течение всех фаз,

когда организации учатся и адаптируются, чтобы успешно справиться с «непослушными» проблемами. Обучение важно как на программных и оперативных уровнях, так и при оценке результатов. Фазы организационного обучения и изменений включают в себя три этапа: этап I — создание партнерских отношений и планирование; этап II — действие и оценка; этап III — осмысление и совершенствование (см. рис. 1).

Эти фазы четко прослеживаются в начале проектов и в процессе усовершенствования программ, осуществляемых Благотворительным фондом В. Потанина.

Рисунок 1. Процесс обучения осознанного лидера





## СОЗНАТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС

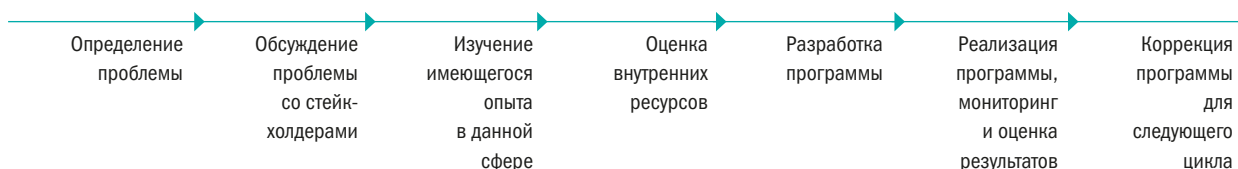
### Этап 1: Создавайте партнерские отношения и планируйте

В 1999 году филантропия в России только зарождалась и отходила от опоры на государственные программы, корпоративные пожертвования и иностранных доноров. Когда идея Фонда обсуждалась Потаниным и Зельковой в Норильске, они знали, что у них есть деньги, энтузиазм и страсть к работе. Они также знали, что они нуждаются в помощи, чтобы создать структуру, методы, стратегии и операционные модели. С самого начала Потанин и Зелькова выстраивали партнерские отношения, чтобы обеспечить успех Фонда.

на стратегическом руководстве и обеспечении организации необходимыми ресурсами<sup>53</sup>.

Для Потанина и высшего руководства важно, чтобы штат сотрудников был приспособлен к работе с бизнесом, но функционально исходил из нужд третьего сектора. Этот подход позволяет собрать грамотную и сплоченную команду, способную к независимой благотворительной деятельности. Сегодня Фонд продолжает обучать своих сотрудников, многие из которых работают в Фонде несколько лет и сделали успешную карьеру. Фонд предлагает персоналу возможность участвовать в мероприятиях

Рисунок 2. Процесс развития программ Фонда В. Потанина



Используя уроки из бизнес-опыта Потанина и Зельковой, Фонд обратился к признанным специалистам за советом. Они искали идеи для работы Фонда среди практиков в сфере благотворительности и НПО. Программы, нацеленные на результаты, предполагали гибкие методики внедрения изменений в случае необходимости (см. рис. 2). Они создавались специально для Фонда и задали вектор работы, которому Фонд следует и сегодня.

Когда Фонд начал создавать структуру организации, ему требовались специалисты, которые могли бы профессионально управлять его деятельностью (выступая в качестве примера для подражания). Было также решено, что основатель Фонда играет важную роль, но не участвует в принятии повседневных решений. Его усилия сконцентрированы

и конференциях, образовательных программах и тренингах, а также в обучающих программах для молодых сотрудников. Такое внимание сполна окупается. Директор программ Фонда Юлия Лизичева рассказывает: «Я никогда не думала, что такая работа существует. Я выросла профессионально на своем месте и в своей должности. Фонд позволил мне сделать мою мечту реальностью».

Изначально к своим образовательным программам Фонд привлекал партнеров для реализации отдельных компонентов, обеспечения прозрачности и независимости. Как отмечает Зелькова: «Надо всегда думать об эффективности. Вот почему наш штат сотрудников очень компактный, и многие из функций находятся на аутсорсинге». Зелькова знает фонды, которые имеют большой штат, но она не считает это более эффективным

вариантом для Фонда Потанина. В своей работе Фонд полагается на внешних экспертов. Например, в рамках Федеральной стипендиальной программы Фонд работает с индивидуальными предпринимателями и организациями-партнерами, которые помогают отбирать участников, оказывают поддержку в организации Школы Фонда. За время существования Фонда сотни экспертов оказали помощь по обеспечению качества и целостности всех программ в сфере образования.

Программы в сфере культуры и искусства разработаны по этому же принципу. Фонд работает с такими партнерами, как Ассоциация менеджеров культуры, Агентство 21, которые оказывают операционную поддержку по проектам, сотрудничает с Британским Советом для проведения тренингов, мастер-классов для профессионалов, работает с информационными партнерами, такими как журнал «Музей» и Радио России для освещения программной деятельности Фонда, ведет партнерские проекты с Российско-американским фондом и Фондом взаимопонимания для проведения стажировок, программ обмена для музейных специалистов. Более 250 экспертов сотрудничали с Фондом по этому направлению.

По программам развития благотворительности Фонд провел широкомасштабный поиск партнеров и групп поддержки. Фонд сотрудничает с такими серьезными учреждениями, как Российская экономическая школа и Общественная палата Российской Федерации.

Благодаря усилиям Фонда становится возможным диалог с министерствами и ведомствами для тиражирования положительных результатов деятельности грантополучателей. Представители Министерства образования РФ присутствовали на повторном запуске Федеральной стипендиальной программы. Фонд также активно работает с новой государственной программой, направленной на повышение конкурентоспособности российских университетов и их участие в международных рейтингах. Министерство культуры РФ сотрудничает с Фондом по программам в сфере культуры и искусства. Кроме того, Министерство экономического развития РФ иногда взаимодействует с Фондом по направлению развития благотворительности.

Важно подчеркнуть, что в течение 15 лет деятельность Фонда была направлена не столько на развитие своего имиджа, сколько на расширение возможностей грантополучателей, в том числе коммуникационных. Это особенно важно, учитывая особенности положения гражданского общества в России и ограниченные ресурсы, имеющиеся для коммуникаций и связи. Давний партнер Фонда Анна Качкаева — профессор, ведущий научный сотрудник центра фундаментальных исследований Высшей школы экономики, говорит: «Коммуникативные тренинги Фонда помогают развивать креативность, независимость

и способность использовать ресурсы для планирования и анализа. Кроме того, они развивают навыки представлять свой проект, себя и собственные интересы».

Качкаева добавила, что понимание роли социального сектора в обществе улучшается, и что он все чаще рассматривается как важная часть жизни.

## Этап 2: Действуйте и оценивайте

Фонд начал свою деятельность с небольшой стипендиальной программы в далеком северном Норильске, а затем начал работать со студентами по всей стране. Новые проекты быстро развивались в области образования, затем в области искусства и культуры и, наконец, в сфере развития филантропии, отражая как личные приоритеты Потанина, так и уровень знаний персонала Фонда в этих направлениях.

По мере реализации многочисленных проектов Фонд обеспечил создание как формальных, так и неформальных механизмов обратной связи во избежание ошибок. Стипендиаты предоставляют отчеты о ходе работы социальных проектов и имеют возможность взаимодействовать по мере необходимости с сотрудниками Фонда и партнерами. Для своевременного обсуждения проблем Фонд собирает информацию, проводит опросы, интерактивные беседы.

Грантополучатели в области искусства и культуры также предоставляют регулярные отчеты, результаты экспертного мониторинга своих проектов. В последнее время получатели грантов ведут онлайн-дневники, в которых отражают все этапы работы над проектами и делятся своими мыслями. Заметки, похожие на записи в блогах, размещаются на специальном вебсайте (хостинг предоставлен Фондом).

Фонд отслеживает и успехи участников программ развития благотворительности по частоте их участия в общественных мероприятиях и количеству публикаций, а также в процессе мониторинга их деятельности, внедрения новых подходов, изучения опыта новичков и коллег и наблюдения за принятием (или провалом) законов, способных стимулировать местную благотворительность. Когда программа «Целевые капиталы: стратегия роста» завершила свой цикл, участники высказали свои предложения по ее модернизации. Сейчас они продолжают регулярно делиться с сотрудниками Фонда результатами своей работы.

## Этап 3: Размышляйте и совершенствуйте

Фонд всегда анализирует свою работу и стремится к улучшению ее качества. Первые годы были пилотным этапом для тестирования идей и накопления сотрудниками знаний для планирования будущего. Фонд постоянно проводит оценку своей деятельности, анализирует изменения и результаты, стремясь получить обратную

связь от участников и учитывая рекомендации партнеров и экспертов.

Как было описано в предыдущих разделах кейса, программы Фонда прошли через периоды экспансии по мере того, как добавлялись проекты, наиболее полно отвечающие потребностям студентов и грантополучателей. После того, как результаты инвестиций становились заметны, Фонд использовал этот опыт, чтобы сделать работу более эффективной.

Фонд менял форматы своих программ, руководствуясь результатами исследований, сбора информации и обсуждений с заинтересованными сторонами. В итоге Фонд сосредоточил свое внимание на программах, дающих наибольшую отдачу.

## ЛИДЕРСТВО НА ПРАКТИКЕ

В данном исследовании изучается то, как Благотворительный фонд В. Потанина, являясь осознанным лидером, способствовал формированию филантропического движения в России и дал толчок развитию новых, лидерских моделей работы в академических кругах и в сфере искусства и культуры. Благодаря постоянному тестированию и усовершенствованию своих программ, а также созданию эталона высокого профессионализма, Фонд имеет значительное влияние в третьем секторе. Он твердо придерживается своих ценностей, и это могут подтвердить и стипендиаты, и партнеры фонда. Действительно, ценности Благотворительного фонда В. Потанина строго соответствуют семи принципам осознанного лидерства, как это можно увидеть на рис. 3.

С помощью этих принципов доноры, особенно из стран с развивающейся экономикой, могут проанализировать решения, принимаемые Благотворительным фондом В. Потанина. Что-то из этого стоит учесть в своей работе, какой-то опыт, возможно, перенять.

**Смелость [Courage].** Сам факт создания одного из первых частных фондов в стране был смелым шагом, как и готовность Владимира Потанина быть в центре внимания общественности после присвоения Фонду своего имени. Потанин и сотрудники Фонда также взяли на себя огромный риск, решив разработать масштабную стипендиальную программу, чтобы не только оказать финансовую поддержку молодым студентам, но и позволить им задуматься о своих возможностях и понять, на что они могут быть способны. Это была не просто новая стратегия, а фактически критика неэффективного прошлого. Существовал реальный риск того, что данный подход не найдет положительного отклика ни у студентов, ни у университетов.

Но в итоге идеи Фонда помогли студентам раскрыть свой потенциал, помочь им творчески думать о будущем, развивать и внедрять собственные

проекты на благо общества. Данная модель была использована Фондом и при разработке программ, направленных на обучение, повышение профессионализма и развитие инновационных подходов в сфере искусства и культуры.

Возможно, самым амбициозным из всего этого было устремление, лежащее в основе всей работы Фонда: создавать профессиональные кадры, способные критически мыслить, желающие бросать вызовы другим и принимать их самим, чтобы изменить к лучшему свой родной город, Россию и весь мир. На фоне недавних попыток России интегрировать собственную систему высшего образования в западноевропейскую, развитие данных навыков является необходимым для поддержания конкурентоспособности вузов и оказания поддержки молодым профессионалам в построении карьеры<sup>54</sup>. Стипендиат Антон Закирзаков сказал следующее о влиянии Фонда: «Другие стипендиальные программы сфокусированы на поощрении конкретных качеств. А потанинская позволяет раскрыть человеческий потенциал».

*Необходимо учесть на будущее.* Более 15 лет успешной работы позади, и у Фонда сильные позиции, чтобы задуматься о собственном будущем и о том, каким образом он будет продолжать расширять границы возможного. В ближайшее время сотрудникам будет полезно проанализировать успехи и оценить текущие проблемы, с которыми сталкиваются адресаты помощи. Нужно задаться вопросом: что еще может сделать Фонд, чтобы как новые, так и уже признанные в России лидеры имели доступ к навыкам и инструментам, необходимым для их развития? Использует ли Фонд все имеющиеся ресурсы и партнерские программы для достижения максимального эффекта? Привлекаются ли действующие стипендиаты и получатели грантов прошлых лет к участию в работе Фонда таким образом, чтобы лучшие идеи продолжали культивироваться? Является ли структура Фонда, включая его управление, настолько гибкой, чтобы была возможна реализация передовых методик как внутри страны, так и за рубежом?

**Открытость [Candor].** Для Фонда понятие «открытость» означает и честность во всех взаимоотношениях, и прозрачность, и ответственность за организационную деятельность. Необходимо подчеркнуть важность последнего пункта. В России укоренилось мнение, что филантропия отдельно взятых граждан своекорыстна, и они ожидают чего-то взамен<sup>55</sup>. Некоторые фонды ожидают оплату или предоставление услуг в обмен на донорскую помощь<sup>56</sup>. Однако Благотворительный фонд В. Потанина открыто размещает положения и материалы для подачи заявок на своем сайте, а сотрудники Фонда повсеместно проводят встречи с партнерами, потенциальными стипендиатами и грантополучателями, объясняя свою работу и рассказывая об ожидаемых результатах.

К тому же, Фонд ежегодно публикует годовые отчеты, содержащие финансовую информацию и результаты широкомасштабных соцопросов и оценок.

Фонд также активно заинтересован в обратной связи и использует ее в процессах принятия решений. Говоря о том, как Фонду удалось раскрыть и культивировать креативный подход в сфере культуры и искусства, Леонид Копылов из Государственного литературно-мемориального музея Анны Ахматовой отмечает: «Я думаю, что секрет заключается в том, что сотрудники Фонда не боятся быть открытыми и общаться. Они прислушиваются к тем, кто может быть несогласен, кто может пойти на конфликт... Я заметил из нашего с ними общения, что они не оказывают никакого давления. И не обязательно соглашаться с их мнением. Это говорит об уровне доверия. Общаясь с ними, я чувствую себя абсолютно свободным».

Еще один способ проявления открытости заключается в готовности руководства Фонда говорить открыто о стратегиях, трудностях, изменениях и о том, чего они пытаются достичь в конечном счете. Потанин сам выступает в средствах массовой информации, но говорит не о тех областях, где наблюдается прогресс, а о том, где Фонду и другим членам российского общества необходимо работать лучше. Руководство Фонда — Зелькова и Орачева — принимают активное участие в общественных дискуссиях на темы, близкие как Фонду, так и всему благотворительному сектору в целом. Это является частью постоянной инициативы: учиться с другими и учиться у других.

*Необходимо учесть на будущее.* В более широком контексте российского общества открытость — непростое понятие. Во всех странах переходного периода лидеры-филантропы должны задавать себе сложные вопросы о том, какова будет их роль в сложившейся ситуации, и как они, используя различные доступные им формы власти, могут выработать правильные решения. Должны ли фонды призывать получателей грантов помогать разбираться и обсуждать проблемы в сфере филантропии? Должны ли они воспользоваться своими навыками коммуникации и выступать в поддержку общественного диалога? Как соблюсти этот хрупкий баланс, оказывая поддержку стипендиатам и продолжая работать над организационными инновациями? Это некоторые из вопросов, которыми Фонду необходимо будет заняться по мере продвижения благотворительных программ.

Относительно внутренней организации Фонду следует более детально задуматься о процессе роста и повышении стандартов прозрачности. У Фонда до сих пор не было внешней оценки деятельности, хотя сотни партнеров и стипендиатов охотно предоставляют обратную связь. Достиг ли Фонд того момента, когда он может изучать собственные организационные (непрагматические) стратегии,

процедуры, прогнозы и культуру с позиции независимого эксперта? Каким образом должен развиваться Фонд, чтобы по-прежнему сочетать внутреннюю культуру, опыт других компаний и принятые международные стандарты к управлению благотворительным фондом?

### **Сотрудничество [Collaboration].**

Сотрудничество — это базовая ценность Фонда. Именно на ней основывается его работа. Являясь рациональной организацией, Фонд осознает свои сильные и слабые стороны, а также пределы возможностей, и поэтому компенсирует недостачу за счет широкого круга партнеров, способных помочь в создании комплексной и тщательно проработанной стратегии. Подход к сотрудничеству, используемый Фондом, охватывает многие уровни — от реализации программ, их совершенствования и до разработки национальной и международной стратегий. Несмотря на то, что Фонд (а также Потанин и его сотрудники лично) готовы брать на себя инициативу и выдвигать новые идеи и программы, они полагаются на помощь партнеров и расширение сообщества тех, кто работает над проведением системных изменений в России.

Фонд также активно продвигает партнерские отношения, что выражается в поддержке все большего числа совместных проектов. Сотрудники Фонда приветствуют партнерское взаимодействие, выступая на международных мероприятиях и участвуя в международных проектах высокого уровня. Например, в рамках совместной программы с Центром Кеннеди, Потанин, Зелькова и Орачева непосредственно участвовали в выборе партнеров, отвечающих за художественную и архитектурную составляющую проекта, а также внимательно следили за созданием «Русской гостиной», дабы удостовериться, что она отражает культурное наследие России. Данный подход помог в ситуации, когда пришлось заменить первоначального архитектора «Русской гостиной». Благодаря налаженным партнерским отношениям между Фондом и Центром Кеннеди удалось безболезненно разрешить эту проблему.

*Необходимо учесть на будущее.* Как участник все большего количества дискуссий о филантропии во всем мире, не говоря уже о странах с развивающейся экономикой, Фонд начинает исследовать возможности обучения и обмена опытом с филантропами, находящимися на схожей стадии развития. Зелькова отмечает: «Я думаю, что в нашей стране есть интересный опыт. И он мог бы подойти и другим странам БРИК, поскольку мы одинаково понимаем ситуацию». У Фонда сложились благоприятные отношения с различными министерствами и госструктурами. В частности, по словам Ильи Чукалина из Министерства связи и массовых коммуникаций, опыт Фонда используется в Министерстве экономического развития как модель для сотрудничества. Такие

ценные наработки были бы весьма полезны коллегам по всему миру.

Фонду стоит также задуматься о фиксации и документировании уроков, с которыми он столкнулся, работая над международными проектами, и предоставить доступ к этой информации другим российским некоммерческим организациям.

**Сообщества [Community].** Фонд всегда с готовностью прислушивается к сообществам, которым оказывает поддержку. Благодаря имеющимся ресурсам, включая партнерские, Фонд обращается и работает с университетами, музеями и получателями грантов по всей стране. Таким образом, Фонд находит тех лидеров, которые работают над уникальными проектами по преобразованию сообществ. Несколько из упомянутых выше получателей грантов и стипендиатов отмечали тот факт, что Фонд не ограничивается привычными географическими рамками и широко известными федеральными организациями, а помогает в том числе небольшим, локально ориентированным проектам из разных уголков России.

Анна Гор, директор Приволжского филиала Государственного центра современного искусства в Нижнем Новгороде, отметила это в своей работе в качестве члена жюри конкурсной комиссии по музейным грантам: «Мы достаточно независимы. У нас есть критерии, по которым мы судим, оцениваем заявки и выбираем победителей. Единственный момент, когда в нашу работу вмешивается Фонд, это если мы сталкиваемся с региональной диспропорцией — ввиду того, что количество и качество заявок из разных федеральных округов страны значительно отличается. Поскольку Фонд стремится поддержать лучших из лучших, его сотрудники готовы вкладывать время и ресурсы, чтобы различные идеи были услышаны».

Фонд также прислушивается к сообществам, чтобы многому научиться. По этому поводу Орачева очень точно отмечает: «Мы верим, что для того, чтобы оказывать влияние на общество, нам необходимо прислушиваться к разным голосам. Важно помнить, что мы не единственный голос, а также не единственно верный голос».

*Необходимо учесть на будущее.* Несмотря на колоссальную работу Фонда и старание прислушиваться и учиться у своих стипендиатов и партнеров, в этой области всегда есть над чем поработать. Например, сообщает ли Фонд своим партнерам, каким образом используются их отзывы и обратная связь? Может ли Фонд что-то еще предпринять для формального использования ценных наработок и идей сообщества стипендиатов-выпускников? Должен ли Фонд обращать внимание на идейных лидеров из других смежных областей, которые смогли бы подать свежие идеи? Используя ресурсы разных секторов и заключая отношения

с неожиданными партнерами, Фонд мог бы открывать новые пути к социальным изменениям.

**Креативность [Creativity].** Креативность требует умения смотреть далеко за пределы текущего состояния вещей. На протяжении всей своей карьеры Потанин демонстрировал способность видеть новые горизонты и умение прокладывать к ним точный маршрут. В Фонде существует следующая концепция будущего: достижение системных изменений в российском обществе и за его пределами возможно через долгосрочное формирование поколения лидеров. Подход Фонда к реализации этой концепции заключается в поддержке лучших умов страны. Изначально это было приоритетной задачей. Фонд работал, чтобы противостоять системе, которой были не знакомы планирование, долгосрочное прогнозирование, критический анализ и умение учиться на ошибках. Благодаря программам Фонда новое поколение лидеров познакомилось с более адаптивным и аналитическим способами мышления, которые теперь использует в своей работе.

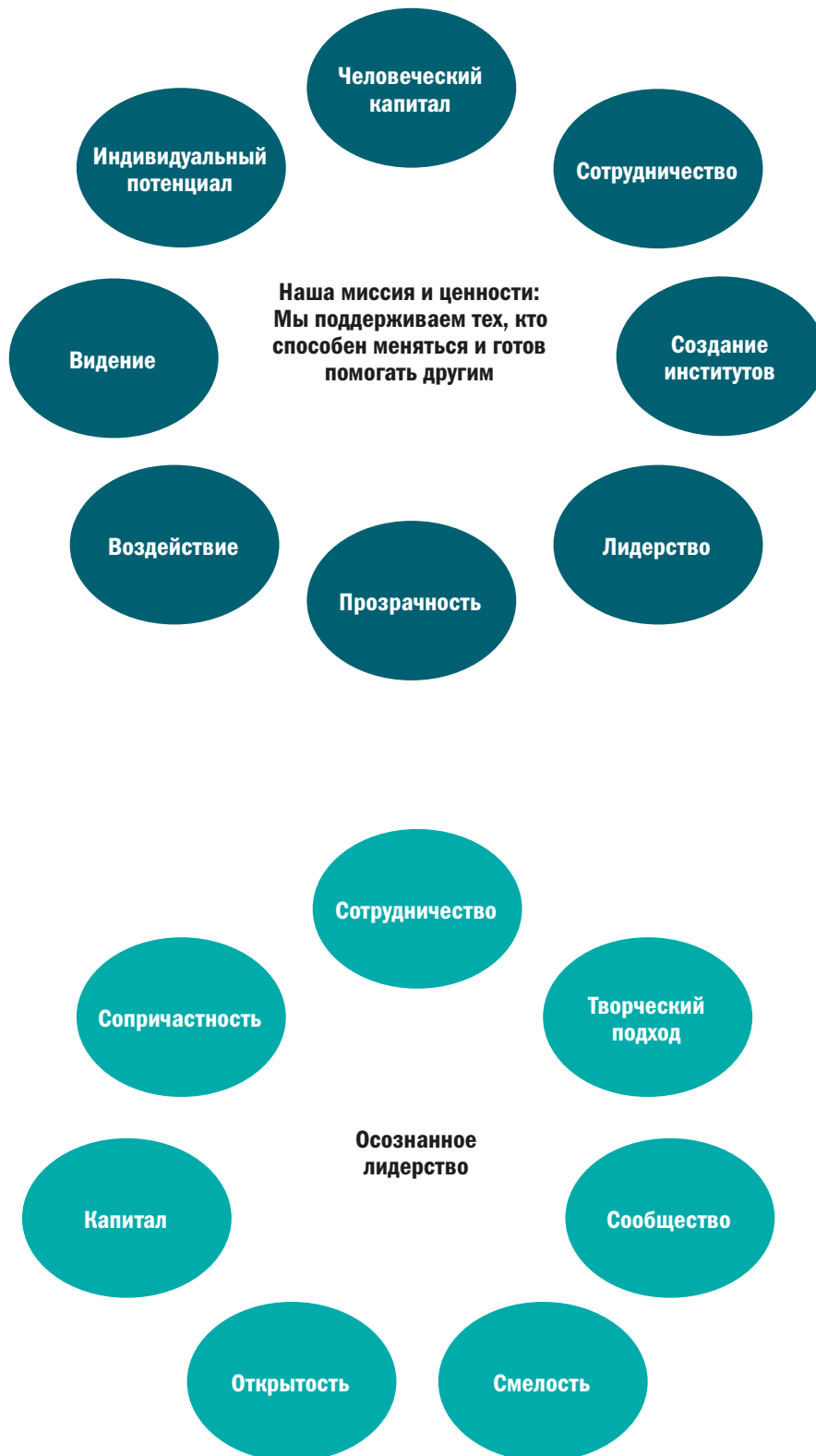
Изменения могут идти медленно, и, конечно же, Фонд понимает, что предстоит еще много работы на системном уровне. Главное здесь — продолжать диалог и учитывать, что прогресс возможен только благодаря терпению и усердной работе.

*Необходимо учесть на будущее.* Фонд считает себя прогрессивным и старается чутко следить за переменами — с тем, чтобы отвечать меняющимся потребностям своих получателей помощи. Но как Фонд будет применять креативный подход в ситуации появления новых доноров, а также в связи с улучшением условий у целевой аудитории? Должен ли Фонд более структурировать свою работу? Что еще можно предпринять, чтобы быть более адаптивным и продвигать принципы открытого общения, разнообразия точек зрения, нестандартных мнений? Как поддержать механизм вознаграждения за выдвижение необычных идей? Данное направление не потребует больших финансовых затрат, но может понадобиться дальнейшее обучение сотрудников и планирование вспомогательных процессов, способствующих мышлению глобальными категориями.

**Капитал [Capital].** В осознанном лидерстве принцип стратегического использования капитала включает не только деньги. Он относится к способности лидера задействовать все доступные ресурсы, чтобы генерировать возможности, дающие многократные положительные результаты. Благотворительный фонд В. Потанина — это яркий пример того, как донор для проведения изменений может предложить гораздо больше, чем просто деньги.

Как заметила Зелькова, гранты и стипендии — это лишь инструменты, а не суммарный итог того, что дает Фонд. Награды присуждаются, чтобы помочь стипендиатам пройти обучение и получить консультации по своим проектам. Получатели грантов

Рисунок 3. Миссия и ценности Фонда Потанина и принципы осознанного лидерства (7C)



и стипендий встречаются с идейными лидерами и получают доступ к новым идеям и технологиям. Они становятся частью сообщества единомышленников и тех, кто их поддерживает.

Многочисленное и активное сообщество стипендиатов-выпускников является важным результатом стипендиальных программ. В Твери есть даже Ассоциация потанинских стипендиатов — официально зарегистрированная некоммерческая организация, основанная бывшей стипендиаткой Юлией Сарановой. С помощью этой и других ассоциаций выпускников стипендиаты продолжают поддерживать друг друга, работают над новыми социальными проектами, открывают совместный бизнес и развивают идеи в поддержку профессиональной сети Фонда уже после завершения программы.

*Необходимо учесть на будущее.* На момент проведения данного исследования российская экономика продолжает находиться в периоде спада. Как Фонд будет использовать свой капитал, чтобы отвечать нуждам стипендиатов? Если возникнет необходимость провести изменения, как Фонд смягчит удар по стипендиатам и партнерам? Каким образом можно задействовать свой социальный капитал в виде партнерства и технологической помощи, чтобы предоставить возможность стипендиатам уверенно смотреть в собственное финансовое будущее? Какие стратегии или ресурсы, позаимствованные из коммерческих проектов Потанина, могут подать новые идеи Фонду и его партнерам?

**Сопричастность [Compassion].** Сострадание, способность отстраниться от власти и привилегий, сопряженных с положением донора, — это вспомогательная, но достаточно сильная стратегия Фонда. В своей работе и во всех информационных сообщениях Фонд ставит на первое место долгосрочные цели, а не демонстрацию краткосрочного результата, чтобы «заработать очки». Инвестируя в тысячи лидеров по всей России, Фонд стремится достичь системных изменений. Это устремление требует терпения, готовности подвергать свои идеи сомнениям, а также доверия к другим.

Фонд во многом опирается на предыдущий опыт Зельковой, накопленный в области коммуникации и связей с общественностью. Следуя русской поговорке: «Вода камень точит», Зелькова верит, что незапятнанность и прозрачность деятельности Фонда поможет устранить разрыв между настоящей работой филантропов и российским обществом, которое все еще воспринимает благотворительность как нечто чуждое повседневной жизни.

Стипендиаты и грантополучатели всегда чувствуют, что могут обратиться в Фонд. Для Василия Попова, проректора Воронежского государственного университета, такая доступность создает высокий уровень доверия и придает уверенность в следовании общим целям. «Я сотрудничаю с Фондом более 10 лет. Некоторые члены его команды работают там все это время. Очень важно, что они всегда готовы к диалогу. Сотрудники Фонда доброжелательны, с ними легко общаться. Мы вместе работаем над улучшением некоторых моих идей и программ».

Фонд стремится к открытости и доступности. Поддерживая социальные проекты стипендиатов и продвигая культуру филантропии, Фонд заставляет задуматься своих стипендиатов и партнеров о долгосрочных нуждах российского общества.

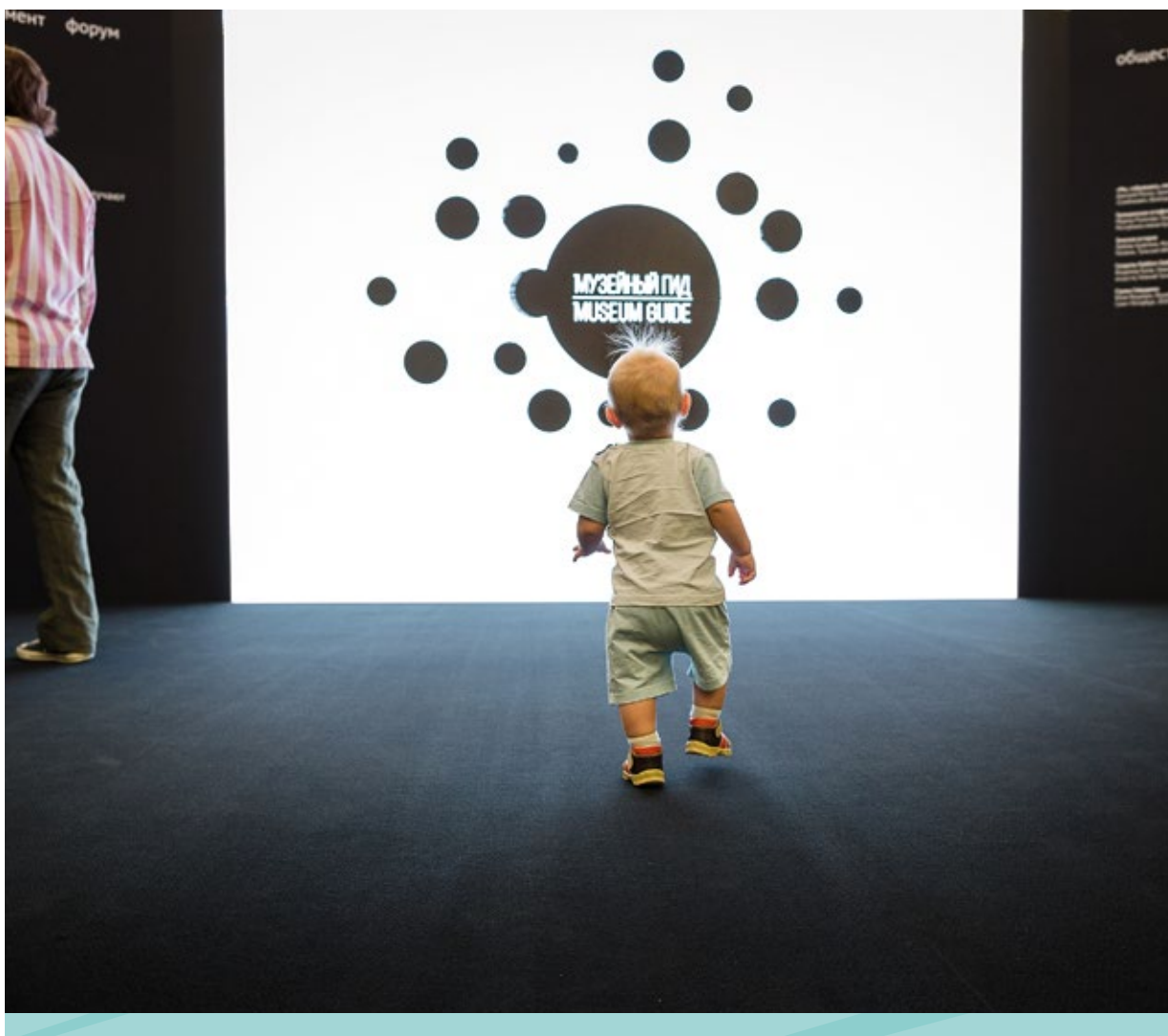
*Необходимо учесть на будущее.* Что касается сопричастности, то Фонд также подает положительный пример. Однако Фонду необходимо понять, как перевести разговор о филантропии в России из плоскости недоверия и отстраненности в плоскость вовлеченности. Какие новые стратегии может предложить Фонд, чтобы заставить людей задуматься о собственных возможностях в сфере благотворительности? Как мотивировать других на размышления о ценностях филантропии в быстро меняющемся мире?

## ВОСЬМОЙ ПРИНЦИП ОСОЗНАННОГО ЛИДЕРСТВА

Характеристики осознанного лидерства требуют понимания контекста. Исторический контекст формирования Фонда включает в себя годы советской эпохи и последующих радикальных изменений политической и экономической системы. На принципы открытости, с которыми выступил Фонд, общество отреагировало по-разному. Как отметил исполнительный директор Европейского центра фондов Джерри Салол, филантропический сектор в России «старается изо всех сил проторить путь в непростом контексте».

С этой точки зрения Фонд Потанина последовательно создает свою собственную идентичность и формирует представление о российской секторе благотворительности. Он опирается на то, что узнал и пережил на опыте, творчески перерабатывая аспекты американских и европейских моделей, подходящих для наилучшего стимулирования изменений в России. Важно отметить, что Фонд также различает теорию и практику, гибко реагируя на местные потребности, будучи, как заметил Салол, «мастером на все руки», и формируя стратегии, которые подходят для работы в контексте России.





## Выводы и оценки

Как и многие другие страны с развивающейся экономикой, Россия добилась развития филантропического движения в условиях экономических и политических вызовов постсоветской эпохи. Такой непростой опыт, как ни странно, иногда помогает открыть глаза, навести порядок в хаосе, и показывает нам, что человеческий потенциал глубже, чем мы можем думать.

После более чем 15 лет новаторской работы Благотворительный фонд В. Потанина многого добился и развивается в важных направлениях. Владимир Потанин и его Фонд имеют национальную и мировую известность, незапятнанную репутацию (что очень важно в странах с развивающейся экономикой), а также сеть коллег и партнеров, которая достойна восхищения. Тем не менее, еще многое предстоит сделать. Как недавно заявила Орачева: «Мы должны быть частью сообщества благотворителей, обмениваться опытом, учиться друг у друга. И это улица с двусторонним движением,

так как речь всегда идет о взаимодействии для достижения наилучших результатов»<sup>57</sup>.

В то время как в России (и других странах) появляются новые вызовы, Фонд и его руководство должны вспомнить, что в первые годы своего существования в основном инновационные стратегии и надежды позволили двигаться вперед. На сегодняшний день Россия сталкивается с постоянной девальвацией рубля, избытком предложения на мировом нефтяном рынке (в то время как доходы от продажи российской нефти составляют почти 45 процентов российского государственного бюджета<sup>58</sup>), неопределенными финансовыми последствиями международных санкций в отношении России<sup>59</sup> и усилившимся вмешательством государства в работу социального сектора.

Роль государства связана с одной из наиболее насущных проблем. В интервью журналу «Альянс» Потанин упомянул, что «государства в нашей жизни стало очень много. Его стало много

в бизнесе, в экономике, в жизни в целом. Если в какой-то момент намечается формирование гражданского общества, государство, на мой взгляд, должно поощрять это движение. Но мы наблюдаем другую тенденцию — государство все больше стремится контролировать общественные процессы. Потому что когда государство перестает опираться на общественную инициативу или позволяет себе ее регулировать, то его деятельность легко превращается в самоцель... Я понимаю, что проблем немало: международный терроризм, экономический кризис, проблемы в сфере экологии и межэтнических отношений, но, выполняя регулирующую функцию, государственные структуры не должны собой подменять общественные институты».

Эти эволюционирующие отношения между государством и гражданским обществом можно назвать как минимум сложными. С одной стороны, в последние годы государство все чаще финансирует новые социальные программы и оказывает другие виды поддержки. Государство также пытается наращивать потенциал благотворительной отрасли (в том числе путем законодательной реформы), понимая, что оно не может удовлетворить потребности своих граждан, опираясь лишь на собственные ресурсы<sup>60</sup>.

С другой стороны, несколько новых законодательных актов, принятых в последние годы, повлияли на сокращение некоторых видов деятельности гражданского сектора. Самый известный из них — закон об иностранных агентах конца 2012 года, который требует, чтобы все некоммерческие организации, получающие иностранное финансирование и участвующие в политической деятельности в широком смысле этого слова, зарегистрировались в качестве «организации, осуществляющей функции иностранного агента»<sup>61</sup>. Организации, на которые приклеивают этот ярлык, протестуют, и до сих пор нет полной ясности, как должен действовать закон, или как решать подобные споры в суде<sup>62</sup>. В настоящее время конституционность закона находится на рассмотрении Конституционного суда<sup>63</sup>.

Другие юридические инициативы, которые повлияли на деятельность российской социальной сферы, включают в себя увеличение штрафов за протестные акции, рекриминализацию «дискредитирующих» речей в средствах массовой информации, а также новые законы о цензуре в интернете<sup>64</sup>. В то время как большинство законов имели ограниченное воздействие на широкое сообщество НПО, сектору пришлось работать на то, чтобы восстановить уверенность в своих силах и репутацию в обществе<sup>65</sup>.

В этом контексте Фонд пытается работать в рамках существующих законов в соответствии со своей приверженностью принципу прозрачности

и желанием использовать все то, что было достигнуто за период его существования.

Многие получатели грантов и стипендиаты Фонда разделяют озабоченность Потанина ролью государства и обеспокоены как медленными темпами перемен в правительстве, так и его ограниченной поддержкой социального сектора. В то же время они надеются, что влияние и опыт таких лидеров, как Потанин, Зелькова и Орачева помогут со временем создать более сильное гражданское общество. Как прокомментировал один стипендиат: «Честно говоря, если вы молодой человек с амбициями и стремлениями в России, очень трудно не потерять надежду на светлое будущее своей страны. Но эта программа и люди в ней возвращают вам надежду и понимание, что если мы объединимся и будем работать вместе, мы сможем изменить ситуацию. Это заставляет вас верить в то, что если прикладывать усилия, то многое возможно».

Он, как и другие грантополучатели и стипендиаты, считает, что Фонд может служить примером того, как Россия может воспользоваться ее главным ресурсом — людьми. Консультант Фонда Ч. С. Мотта Вячеслав Бахмин отметил, что Фонд вносит важный вклад в развитие более динамичного гражданского общества, которое создает рабочие места, стимулирует экономику, улучшает демократические практики, а также делает страну менее зависимой от таких источников дохода, как нефть и минеральные ресурсы.

Кроме того, стипендиаты, получатели грантов и партнеры подчеркивают, что настойчивость является ключевым фактором успеха. Размышляя о работе доноров и неправительственных организаций над законодательной инициативой по налоговому стимулированию, Илья Чукалин отметил: «Нельзя сдаваться, нужно двигаться вперед. Иногда у нас есть только энтузиазм. Но весь этот сектор управляется на энтузиазме. Мы не имеем права останавливаться. Мы не можем создать стену между НПО и государством. Мы работали над законопроектом в 2006 году, и он был принят в качестве закона только в 2011 году! Но мы смогли принять этот закон. А теперь правила меняются, и необходимо продолжать обсуждение. Нужно приспособиться к правилам, а затем попытаться их изменить».

Выступая на тему прозрачности и политики в благотворительности, Орачева подытожила позицию Фонда: «Благотворительность не зависит от политических вопросов — это разные вещи»<sup>66</sup>. В свете потенциального роста Фонда и стратегии выделения все больших ресурсов для филантропической деятельности, Фонду необходимо будет продолжать концентрироваться на своих целях и гибко реагировать на вызовы времени, чтобы уберечь то, что было достигнуто, и последовательно развиваться в будущем.



## ПРИМЕЧАНИЯ

- 1 «Глобальные риски 2014», девятое издание. Женева, Швейцария: Всемирный экономический форум, 2014 г.
- 2 Для получения более подробной информации об ОПЕК (Организации стран — экспортеров нефти) и недавних решений по добыче нефти, см.: Brian Spegele. Россия и ОПЕК теснят друг друга, стараясь удовлетворить спрос Китая на нефть. The Wall Street Journal. 23 января 2015 г. <http://www.wsj.com/articles/russia-opec-jostle-to-meet-china-oil-demand-1421987738>
- 3 См.: Kenneth Rapoza. «Три самые большие проблемы в России». Forbes.com. 1 января 2013 г. <http://www.forbes.com/sites/kenrapoza/2013/01/24/russias-three-biggest-problems/> и Сценарии Российской Федерации. Женева, Швейцария: Всемирный экономический форум, 2013 г. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Scenarios\\_RussianFederation\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Scenarios_RussianFederation_Report_2013.pdf)
- 4 «Осознанное лидерство» — термин Дон Робертсон (Dawn Robertson), генерального директора по управлению ресурсами стратегических изменений. Робертсон часто сотрудничает с Partners for Change (PfC), используя теоретическую конструкцию «Осознанного лидерства».
- 5 Альваро Хиль-Роблес. «Во время поездок в Российскую Федерацию». Комиссар Совета Европы по правам человека. 4 апреля 2005 г. <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=846655>
- 6 «Миллиардеры мира», Forbes.com. 1 марта 2015 г. <http://www.forbes.com/profile/vladimir-potantin/>
- 7 Все данные, представленные здесь и далее, были получены 18 февраля 2015 г., если не указана иная дата.
- 8 Пенелопа Кэгни и Бернард Росс. «Глобальный фандрайзинг: Как мир меняет правила филантропии». Хобокен, Нью-Джерси: John Wiley & Sons, 2013 г.
- 9 «Результаты. Россия», Coutts & Co, 2014 г. <http://philanthropy.coutts.com/en/reports/2014/russia/findings.html>
- 10 Миллион долларов: отчет 2014 года, Коуттс & Co. <http://philanthropy.coutts.com/>
- 11 Изабель Горст. «Россия: богатые начинают немного жертвовать». Блог The Financial Times «Beyond BRICS». 14 ноября 2013 г. <http://blogs.ft.com/beyond-brics/2013/11/14/russia-the-rich-start-to-give-a-little/>

- 12 Мария Черток. «Русский Форум Доноров представляет первый отчет об институциональной благотворительности в России». Журнал «Альянс». 25 ноября 2011 г. <http://www.alliancemagazine.org/blog/russian-donors-forum-presents-the-first-report-on-institutional-philanthropy-in-russia/>
- 13 Дополнительную информацию о целевых капиталах в России можно найти в публикации «Фонды целевых капиталов: Как создать один и что нужно знать о функционировании этой модели». Москва, Россия: Российский Форум Доноров, 2014 г.
- 14 Эти суммы указаны с учетом финансовой активности начала 2015 г.
- 15 На протяжении более двух десятилетий Лариса Зелькова продолжает быть лидером некоммерческого и благотворительного секторов России. Она является членом президентского Совета по делам искусств и культуры, председателем целевой группы Общественного совета по развитию государственно-частного партнерства в сфере культуры при Министерстве культуры и членом Общественного совета при Министерстве труда и социального обеспечения. Она работала в качестве заместителя председателя Комиссии по развитию благотворительности и волонтерству Общественной палаты. Зелькова также член Совета фонда целевых капиталов Эрмитажа и работала в течение нескольких лет в качестве члена Совета управляющих Форума Доноров. Она была награждена Орденом Дружбы в апреле 2012 года за содействие развитию благотворительности. До создания Фонда Зелькова занимала должности начальника информационного отдела «Онэксим Банка» и пресс-секретаря первого заместителя премьер-министра Российской Федерации. В период с 1998 по 2013 годы она возглавляла департамент по связям с общественностью компании «Интеррос».
- 16 Годовой отчет 2003-2004. Благотворительный фонд В. Потанина. <http://www.fondpotanin.ru/reports>
- 17 Фонд выбрал лучшие университеты на основе собственного набора критериев, которые в конечном итоге стали независимым общественным рейтингом всех российских университетов. Применяемые критерии включают в себя: 1) общий уровень интеллекта и эрудиции лучших студентов, 2) степень открытости студентов к новому опыту и желание развиваться как личность, 3) уровень преподавателей. <http://www.fondpotanin.ru/rejting-vuzov-c78>
- 18 Образовательные программы и деятельность Фонда по предоставлению субсидий не могут быть в полной мере описаны в рамках этого исследования. Они перечислены на сайтах Фонда: <http://english.fondpotanin.ru/> и <http://www.fondpotanin.ru/> (на русском языке), а также в детальном годовом отчете Фонда на <http://www.fondpotanin.ru/docs>
- 19 Это число колеблется от 10 до 24 проектов, отобранных в данном году.
- 20 Оксана Орачева прошла подготовку в качестве политолога и имеет более чем 20-летний опыт работы в некоммерческом секторе. Председатель Совета российского Форума Доноров. До прихода в 2010 году в Фонд работала в качестве директора программ по России в Международной программе стипендий Фонда Форда. Она преподает различные курсы по политической истории и политологии в Перми и Москве, является победителем программы Фулбрайта и стипендии Chevening, занимается тематикой федерализма, отношений между центром и периферией и успешных практик управления.
- 21 Из комментариев, предлагаемых Джоном Слокумом, директором по вопросам миграции Фонда Джона Д. и Кэтрин Т. МакАртуров и бывшим содиректором инициативы Фонда в странах бывшего Советского Союза/России.
- 22 Виктор Болотов, Елена Ленская и Марк Агранович. «Улучшение качества образования в России путем преобразования систем обеспечения качества». Доклад на международной встрече экспертов в сфере образования 2010 г. <http://www.edu.gov.on.ca/bb4e/russiaEn.pdf>
- 23 Игорь Чириков. «Высокие уровни удовлетворенности для низкого качества образования». University World News. Выпуск № 353. 6 февраля 2015 г. <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20150205100606922>
- 24 Ричард Дормант. «Обзор о Малевиче: Настоящая икона модерна». The Telegraph. 24 июля 2014 г. <http://www.telegraph.co.uk/culture/art/art-reviews/10965909/Malevich-review-a-true-modernist-icon.html>
- 25 София Кишковски. «Искусство за рубежом; Заслуживающий внимания подарок появляется из ящика картошки». The New York Times. 18 июля 2002 г. <http://www.nytimes.com/2002/07/18/arts/arts-abroad-from-a-crate-of-potatoes-a-noteworthy-gift-emerges.html>
- 26 Уилл Энглунд. «Олигарх оплачивает Русскую гостиную Кеннеди-Центра, но, возможно, было выбрано не лучшее время». The Washington Post. 9 августа 2014 г. [http://www.washingtonpost.com/entertainment/music/oligarch-pays-for-new-russian-lounge-at-kennedy-center-but-the-timing-could-have-been-better/2014/08/07/f8aa56ae-3873-4205-9ab2-22cfc0dbb64a\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/entertainment/music/oligarch-pays-for-new-russian-lounge-at-kennedy-center-but-the-timing-could-have-been-better/2014/08/07/f8aa56ae-3873-4205-9ab2-22cfc0dbb64a_story.html)
- 27 Там же.
- 28 Как и в программе поддержки искусства и культуры, заявители получают профессиональную подготовку и техническую помощь, которая является частью процесса мульти-государственной программы. Более 500 лиц воспользовались этим процессом.
- 29 Интервью с Оксаной Орачевой. Журнал «Музей». Выпуск 3. Декабрь 2014 г.

- 30 Нематериальное культурное наследие определяется и сохраняется, в частности, ЮНЕСКО. Веб-сайт ЮНЕСКО предоставляет подробную информацию об этой практике. <http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?lg=en&pg=00003>
- 31 Музей «Ущелье Айрон-Бридж» является частью рабочего сообщества, который сохраняет историю и рассказывает о роли этого региона в зарождении Промышленной революции. Дополнительная информация может быть найдена на <http://whc.unesco.org/en/list/371>
- 32 Нил Брэди. «Доклад показывает, благотворительность — развивающаяся концепция в российском обществе». The Guardian. Апрель 2014. <http://www.theguardian.com/voluntary-sector-network-caf-partner-zone/report-russian-philanthropy-on-rise>
- 33 Джейми Гамбрел. «Благотворительность в России». Карнеги Репортер. Нью-Йорк: Корпорация Карнеги в Нью-Йорке. Т. 3. № 1. 2004 г.
- 34 Джоан Е. Спиро. «Благотворительность и меценатство в России, Китае, Индии и Бразилии». Нью-Йорк: The Foundation Center, 2014 г.
- 35 Джон У. Слокум. Благотворительные фонды в России: западная проекция и местная легитимность в книге «Глобализация, благотворительность и гражданское общество: Проектирование институциональных логик за рубежом», под ред. Дэвида С. Хаммака и Стивена Хейдеманна. Bloomington: Indiana University Press, 2009 г.
- 36 Джон У. Слокум. Благотворительные фонды в России. 2009 г.
- 37 Глобальный Зальцбургский семинар. Оксана Орачева: Филантропия не поддерживает и не зависит от политических вопросов. 8 апреля 2014 г. <http://www.alliancemagazine.org/blog/oksana-oracheva-philanthropy-doesnt-support-or-depend-on-political-issues/>
- 38 Паула Д. Джонсон. «Глобальная институциональная филантропия: предварительный отчет по статусу, часть II описаний по странам». Boston and Sao Paulo: WINGS and TPI, 2013 г.
- 39 Мария Черток. «Благотворительность в России: взгляд изнутри». Philanthropy News Digest. Блог. 18 июня 2014. <http://pndblog.typepad.com/pndblog/2014/06/philanthropy-in-russia-an-insiders-view.html>
- 40 Там же.
- 41 CAF приветствует решение Потанина пожертвовать свое состояние на благотворительность. Журнал «Альянс». 4 февраля 2010 г. <http://www.alliancemagazine.org/blog/caf-welcomes-potanins-decision-to-give-all-his-wealth-to-charity/>
- 42 «Клятва дарения» (Giving Pledge) является публичным обязательством мецената всему миру отдать по меньшей мере половину своего состояния на благотворительные цели. Узнайте больше на <http://givingpledge.org/index.html>
- 43 Наша команда. «Интеррос». <http://www.interros.ru/en/team/potanim/>
- 44 Анастасия Кумаритова. «Закон России по целевым капиталам: Препятствия и возможности». Эффект. Лето 2008 г.
- 45 Российский доклад Coutts 2014. Лондон, Coutts & Co. <http://philanthropy.coutts.com/en/reports/2014/russia/discussion.html#PGsLQffl6Z1scAky.99>
- 46 Интервью с Владимиром Потаниным. Журнал «Альянс». 1 марта 2007 г. <http://www.alliancemagazine.org/feature/interview-vladimir-potanim/>
- 47 Россия жертвующая: исследование индивидуального дарования в России. Москва: Charities Aid Foundation Россия, 2014. И. В. Мерсиянова, Л. И. Якобсон. Практики филантропии в России: вовлеченность и отношение к ним населения. Москва: Издательский дом Государственного университета Высшая школа экономики, 2010 г.
- 48 Там же.
- 49 Интервью с Натальей Каминарской. Блог журнала «Альянс». 31 января 2014 г. <http://www.alliancemagazine.org/blog/meet-natalya-kaminarskaya-of-the-russian-donors-forum-another-of-this-years-olga-prize-finalists/>
- 50 Используется средний обменный курс на 2014 год.
- 51 Премия имени Ольги Алексеевой. Журнал «Альянс». Март, 2014. <http://www.alliancemagazine.org/olga-alexeeva-memorial-prize/>
- 52 Мировой индекс благотворительности 2014. Лондон, Великобритания: CAF, 2014 г.
- 53 Лес Войтички. «Генеральный директор Фонда Потанина: помогать нужно тем, кто завтра станет сильным и поможет другим». Форбс Украина, 24 мая 2013 г. <http://forbes.ua/business/1352247-gendirektor-fonda-potantina-pomogat-nuzhno-tem-kto-zavtra-stanet-silnym-i-pomozhet-drugim#print>
- 54 В 2003 году Россия приняла Болонский процесс, чтобы стать более конкурентоспособной в глобальном масштабе и соответствовать другим европейским странам в сфере высшего образования. В процедурном плане это требует отказа от пятилетнего обучения и внедрения бакалавриата и магистратуры, подобно другим европейским системам высшего образования. Более подробная информация об участии России в Болонском процессе можно найти в работе Болонский процесс и его последствия для России, под редакцией Кристер



Пурсийнен и Сергея А. Медведева, опубликованной российско-европейским центром экономической политики (РЕЦЭП) в 2005 году.

55 «Россия жертвующая». Charities Aid Foundation Россия. И. В. Мерсиянова, Л. И. Якобсон. Практики филантропии в России: вовлеченность и отношение к ним населения.

56 Это замечание было сделано несколькими лицами, опрошенными в этом исследовании, которые предпочли остаться анонимными.

57 Оксана Орачева: «Филантропия не поддерживает и не зависит от политических вопросов». Глобальный Зальцбургский семинар. Ценности за деньги? Филантропия как катализатор социальных и финансовых трансформаций. 13 марта 2014 г. <http://www.salzburgglobal.org/news-media/article/oksana-oracheva-philanthropy-doesnt-support-or-depend-on-political-issues.html>

58 Джейк Рудницкий. «Добыча нефти в России близка к рекордным объемам, а санкции еще не кусаются». Bloomberg. 2 октября 2014 г. <http://www.bloomberg.com/news/2014-10-02/russia-oil-production-nears-record-with-sanctions-yet-to-bite.html>

59 Подробнее о роли продаж нефти в государственном бюджете, санкциях, наложенных на Россию, которые вскоре повлияют на страну, в статье Как понижение цены на нефть ударяет по попадающей под санкции нефтяной промышленности России Александра Панина. The Moscow Times, 28 октября 2014 г., <http://www.themoscowtimes.com/business/article/how-slumping-oil-prices-hit-russia-s-sanctions-struck-oil-industry/510231.html> и Европа, США значительно расширяют санкции против

российской экономики. М. Уокера, М. Далтон и К. Э. Ли. The Wall Street Journal, 29 июля 2014 г. <http://www.wsj.com/articles/europe-u-s-significantly-expand-sanctions-against-russian-economy-1406666111>

60 Елена Тополева-Солдунова и Ольга Дроздова. «Российские НПО: Что делает нас сильнее. Симпозиум по российскому гражданскому обществу: строя мосты в будущее». Зальцбургский глобальный семинар. Salzburg, Austria: Session Report 531. 2014 г.

61 «Россия: год спустя закон иностранных юридических агентов Путина душит свободу». Amnesty International. 20 ноября 2013 г. <http://www.amnesty.org/en/news/russia-year-putin-s-foreign-agents-law-choking-freedom-2013-11-20>

62 «Симпозиум по российскому гражданскому обществу: строя мосты в будущее». Зальцбургский глобальный семинар. Австрия. Session Report 531. 2014 г.

63 Елена Тополева-Солдунова и Ольга Дроздова. «Российские НПО: Что делает нас сильнее». Симпозиум по российскому гражданскому обществу: «Строя мосты в будущее». Зальцбургский глобальный семинар. Австрия. Session Report 531. 2014 г.

64 Монитор Законов по НПО: Россия. Международный юридический центр НКО. Последнее обновление 24 ноября 2014 г. <http://www.icnl.org/research/monitor/russia.html>

65 Елена Тополева-Солдунова и Ольга Дроздова. Российские НПО: «Что делает нас сильнее».

66 Оксана Орачева: «Филантропия не поддерживает и не зависит от политических вопросов». Зальцбургский глобальный семинар. 8 апреля 2014 г.

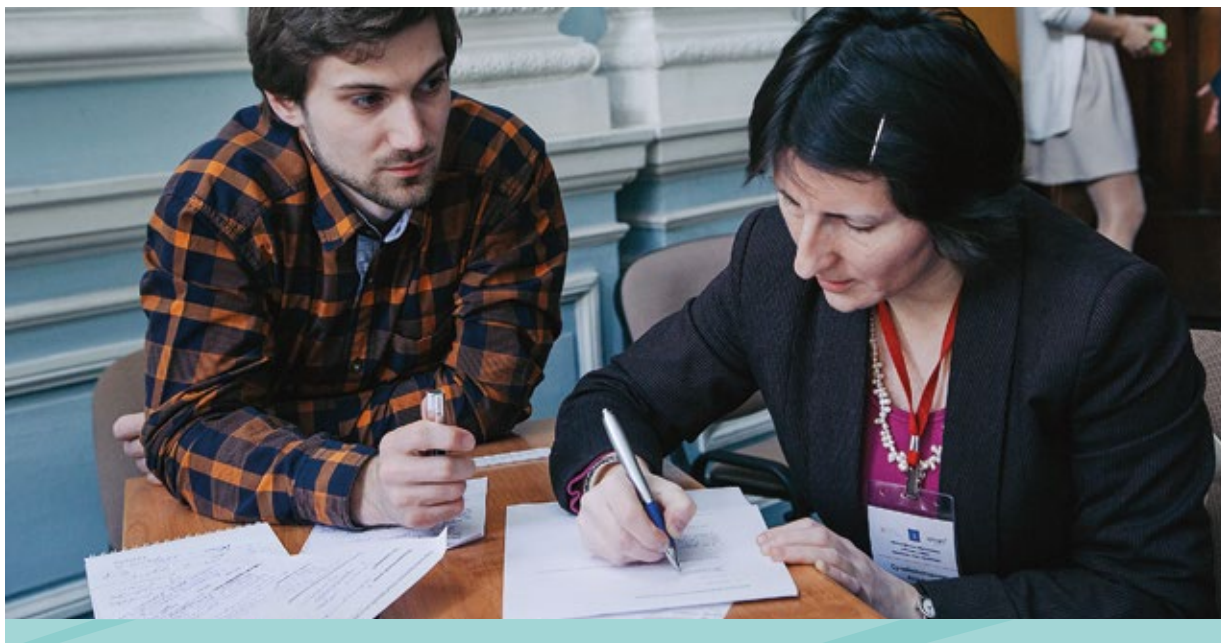
## Приложение А: участники интервью

Имя Фамилия	Должность	Организация
Наталья Алёшина	Зав. сектором развития, программа «Искусство и гуманитарные науки»	Санкт-Петербургский государственный университет
Джейн Арнотт	Директор международных связей	CAF Global Alliance
Вячеслав Бахмин	Консультант, программа «Гражданское общество»	Фонд Ч.С. Мотта
Елена Баюкова	Главный бухгалтер	Благотворительный фонд В. Потанина
Алина Вербенчук	Студентка магистерской программы	Санкт-Петербургский государственный университет
Юлия Глазырина	Заведующая отделом	Пермский краеведческий музей
Анна Гор	Директор	Приволжский филиал Государственного центра современного искусства в Нижнем Новгороде
Рустем Гумеров	Начальник отдела математического моделирования	Пробизнесбанк
Антон Закирзаков	Ассистент кафедры	Тюменский государственный нефтегазовый университет
Лариса Зелькова	Президент, Председатель Совета Фонда	Благотворительный фонд В. Потанина
Татьяна Ильина	Руководитель отдела искусств	Британский Совет в России
Анна Качкаева	Профессор факультета коммуникаций, медиа и дизайна, ведущий научный сотрудник центра фундаментальных исследований	Высшая школа экономики
Сергей Каменский	Директор центра культуры, доцент	Центр культуры «Орджоникидзевский», Уральский государственный экономический университет
Наталья Каминарская	Исполнительный секретарь	Форум Доноров
Эми Кларк	Руководитель по частным клиентам	Charities Aid Foundation
Елена Коловская	Директор	Фонд ПРО ARTE
Леонид Копылов	Президент Фонда друзей	Государственный литературно-мемориальный музей Анны Ахматовой в Фонтанном доме
Владислав Лавров	Преподаватель, доцент	Уральский федеральный университет
Юлия Лизичева	Директор программ	Благотворительный фонд В. Потанина

Евгений Мачнев	Генеральный директор	Компания EBM
Мари Мэттсон	Вице-президент по развитию	Центр исполнительских искусств им. Джона Ф. Кеннеди
Дмитрий Мухин	Заведующий научно-экспозиционным отделом	Архитектурно-этнографический музей Вологодской области
Наталья Никитина	Директор	Музей исчезнувшего вкуса «Коломенская пастила»
Оксана Орачева	Генеральный директор	Благотворительный фонд В. Потанина
Анна Пиотровская	Исполнительный директор	Фонд «Династия»
Василий Попов	Проректор по научной работе и информатизации	Воронежский государственный университет
Ольга Расщепкина	Медиа-менеджер	PR Агентство Comunica
Джерри Салол	Исполнительный директор	Европейский центр фондов
Юлия Саранова	Председатель	Тверская ассоциация потанинских стипендиатов
Юлия Терехова	Генеральный директор	Фонд поддержки проектов «Открытая Коллекция»
Иван Тимофеенко	Магистрант	Сибирский федеральный университет
Зельфира Трегулова	Генеральный директор	Государственная Третьяковская галерея
Олег Хархордин	Ректор	Европейский университет в Санкт-Петербурге
Елена Чернышкова	Партнер	Odgers Berndtson
Мария Черток	Директор	CAF Россия
Илья Чукалин	Заместитель директора департамента развития IT-индустрии, член Координационного Совета по государственной поддержке социально ориентированных некоммерческих организаций	Министерство связи и массовых коммуникаций Российской Федерации
Екатерина Чурахина	Региональный представитель	Компания EBM
Олег Шарипков	Исполнительный директор	Пензенский региональный благотворительный фонд местного сообщества «Гражданский Союз»

\*Один из участников интервью предпочел остаться анонимным.





## Приложение В: вопросы для интервью

### ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ С СОТРУДНИКАМИ И ПАРТНЕРАМИ ФОНДА<sup>1</sup>

Какие сложные, «непослушные» проблемы (wicked problems)<sup>2</sup> стремится разрешить Благотворительный фонд В. Потанина, по вашему мнению? Найдите ли вы деятельность Фонда, его основателя, членов совета директоров, коллектива и партнеров высоко рискованной, потенциально ведущей как к позитивным социальным изменениям, так и к неудачам?

В наших книгах и кейсе мы обсуждаем благотворительность как одновременно вид искусства, науки и бизнеса. Какой из этих подходов характеризует работу Фонда? Какие примеры, иллюстрирующие этот подход, вы могли бы привести? Как, по вашему мнению, повлияли личные бизнес-навыки и опыт Владимира Потанина на подходы Фонда к работе?

Какие исследования перед запуском программ Фонда проводились для выявления коллег, работающих

<sup>1</sup> Вопросы интервью были предоставлены участникам на русском и английском языках.

<sup>2</sup> Согласно исследованиям профессоров урбанистики Хорста Риттеля и Мелвина Вебера, «непослушные» проблемы представляют собой комплексные, запутанные, системные вызовы. Они включают в себя наиболее сложные вызовы сегодняшнего дня, от глобальной бедности, изменений климата до проблем с образовательными системами или жестоким обращением с детьми. У «непослушных» проблем нет простых решений, и даже когда мы находим к ним подход, они остаются не до конца разрешенными.

по похожим направлениям, т.е. для нахождения эффективных партнеров? Каков подход Фонда к созданию, управлению и завершению совместных проектов? Ищете ли вы целенаправленно партнеров, которые призывают вас думать по-другому?

Какие трудности (предвиденные и непредвиденные) повлияли на удачную реализацию программ Фонда?

Фонд Потанина исторически работает в совместных проектах с другими организациями, включая правительственные и академические учреждения, НКО (например, Форум Доноров, университеты и т.п.). Что было почерпнуто из этих совместных программ? Что сработало и что не сработало? Чем стоит поделиться?

Материалы Фонда освещают важность становления новых лидеров, преданных идеям общественного и экономического развития России, а также культуре благотворительности. Объясните роль грантополучателей и бенефициаров в осуществлении миссии Фонда. В чем заключается их влияние? Что вы считаете наиболее важным в построении доверительных и инклюзивных отношений на уровне местных сообществ в России?

Использовали ли вы когда-либо метод позитивной аномалии (positive deviance)<sup>3</sup> для достижения согласия и нужных изменений в ходе программ?

<sup>3</sup> Метод позитивной аномалии (positive deviance) основан на наблюдении, что в каждой общности есть определенные индивидуумы или группы, чье необычное поведение и стратегии позволяют им найти оптимальные решения проблем, при этом имея доступ к тем же ресурсам и сталкиваясь с такими же или более серьезными

Используете ли вы планирование сценария как стратегию развития? Есть ли еще какие-либо методы, которые Фонд использует для определения будущего направления своей работы?

Деньги означают власть — вне зависимости от сферы деятельности. Как, по вашему мнению, Фонд уравнивает свою власть? Иногда грантополучатели и другие участники процесса могут пытаться «осчастливить» дарителя даже в ущерб собственному развитию. Отказывался ли Фонд когда-либо от проектов, в которых, по мнению сотрудников, грантополучатели, организации и другие заинтересованные стороны были неспособны работать как равные партнеры? (Мы можем предоставить примеры таких ситуаций во время интервью, если это будет необходимо).

Как Фонд использует различные факты и данные, а также личные истории в качестве количественных и качественных показателей воздействия программ? Были ли у вас открытия, основанные на таких показателях, которые изменили работу Фонда? Как подобный опыт помог организации?

Как вы знаете, мы разыскиваем примеры «осознанных лидеров» (deliberate leaders), которые будут центральными в нашей книге. В каком смысле Фонд Потанина является «осознанным лидером»?

## ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ С ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЯМИ

В чем заключаются ваши отношения с Фондом Потанина? Как развивались эти отношения?

Какие сложные, «непослушные» проблемы<sup>4</sup> (wicked problems) стремится разрешить Благотворительный фонд В. Потанина, по вашему мнению? Считаете ли вы деятельность Фонда, его основателя, членов совета директоров, коллектива и партнеров высоко рискованной, потенциально ведущей как к позитивным социальным изменениям, так и к неудачам?

---

вызовами, как и другие члены сообщества (определение Института позитивной аномалии).

<sup>4</sup> Согласно исследованиям профессоров урбанистики Хорста Риттеля и Мелвина Вебера, «непослушные» проблемы представляют собой комплексные, запутанные, системные вызовы. Они включают в себя наиболее сложные вызовы сегодняшнего дня, от глобальной бедности, изменений климата до проблем с образовательными системами или жестоким обращением с детьми. У «непослушных» проблем нет простых решений, и даже когда мы приближаемся к их решению, они остаются не до конца разрешенными.

В наших книгах и кейсе мы обсуждаем благотворительность как одновременно вид искусства, науки и бизнеса. Какой из этих подходов характеризует работу Фонда? Какие примеры, иллюстрирующие этот подход, вы могли бы привести? Как, по вашему мнению, повлияли личные бизнес-навыки и опыт Владимира Потанина на подходы Фонда к работе?

Был ли у вас опыт наблюдения или участия в совместных проектах при поддержке Фонда? Каков был подход Фонда к созданию, управлению и окончанию совместных программ? Думаете ли вы, что Фонд целенаправленно ищет партнеров, которые призывают вас думать по-другому?

Был ли у вас опыт наблюдения или участия в сложных ситуациях (связанных с предвиденными и непредвиденными трудностями), влияющих на успешную реализацию программ Фонда? Если да, то каков был подход к разрешению подобных ситуаций?

Фонд Потанина исторически работает в совместных проектах с другими организациями, включая правительственные и академические учреждения, НКО (например, Форум Доноров, университеты и т.п.). Что было почерпнуто из этих совместных программ? Что сработало и что не сработало? Чем стоит поделиться?

Как по-вашему, Фонд представляет свою деятельность в будущем? Приглашали ли вас принять участие в работе над развитием стратегий фонда?

Деньги означают власть — вне зависимости от сферы деятельности. Как, по вашему мнению, Фонд уравнивает свою власть? Иногда грантополучатели и другие участники процесса могут пытаться «осчастливить» дарителя даже в ущерб собственному развитию. Знаете ли вы о таких ситуациях в работе Фонда? Если да, то каков был подход Фонда к разрешению подобных ситуаций?

Как Фонд использует количественные и качественные методы анализа воздействия и результатов программ? Были ли у вас открытия, которые помогли изменить ваш подход к работе? Был ли ваш опыт зафиксирован Фондом, и делились ли вы этой информацией с другими в вашей сфере деятельности?


Как вы знаете, мы разыскиваем примеры «осознанных лидеров» (deliberate leaders), которые будут являться центральными в нашей книге. Основываясь на нашем разговоре и материалах, предоставленных вам для этого интервью, как вы считаете, в какой мере Фонд Потанина является «осознанным лидером»? В чем это проявляется?





[fondpotanin.ru](http://fondpotanin.ru)

 [facebook.com/potaninfoundation](https://facebook.com/potaninfoundation)

 [vk.com/potaninfoundation](https://vk.com/potaninfoundation)

Тел. +7 495 974-30-18

