

3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА РОССИЙСКИХ НКО

При подготовке данной публикации мы провели опрос российских НКО, в которых есть активно работающие попечительские советы. Выборка была целевой, т.е. мы сознательно ориентировались на те НКО, у которых не просто формально существует Попечительский Совет, но этот совет эффективно работает в нынешних условиях. При формировании выборки мы использовали метод «снежного кома». Мы обратились к нескольким НКО, с работой Попечительских Советов которых мы были знакомы. Те, в свою очередь, порекомендовали нам организации, в которых, по их мнению, хорошо работает Попечительский Совет. На вопросы нашей анкеты ответили 16 некоммерческих организаций.

Среди них оказались 2 общественных объединения (12,5%) и 14 фондов (87,5%). Преобладание фондов неудивительно, т.к. наличие у них Попечительского Совета является обязательным требованием.

Понимая, что термин «попечительский совет» может использоваться по-разному, мы спросили у респондентов о том, какие из коллегиальных управляющих органов имеются в их организациях. Оказалось, что Попечительский Совет есть у всех организаций. В двух случаях наряду с Попечительским Советом в организациях имелся Наблюдательный Совет. Два респондента указали, что у них есть Управляющий Совет.

Численность Попечительских Советов в 13 случаях (81,3%) составила от 4 до 8 человек. В двух случаях (12,5%) она составила 11 человек и в одном (6,3%) – 15 человек.

На рисунке 6 показаны данные по составу попечительских советов. Респонденты могли дать любое количество ответов. Несложно заметить, что в подавляющем большинстве случаев в составе ПС есть представители бизнеса (13 ответов или 81,3%). В два с лишним раза реже (6 ответов или 37,5%) в них входят представители органов государственного или муниципального управления. Только в одном случае в составе ПС оказался депутат законодательного собрания.

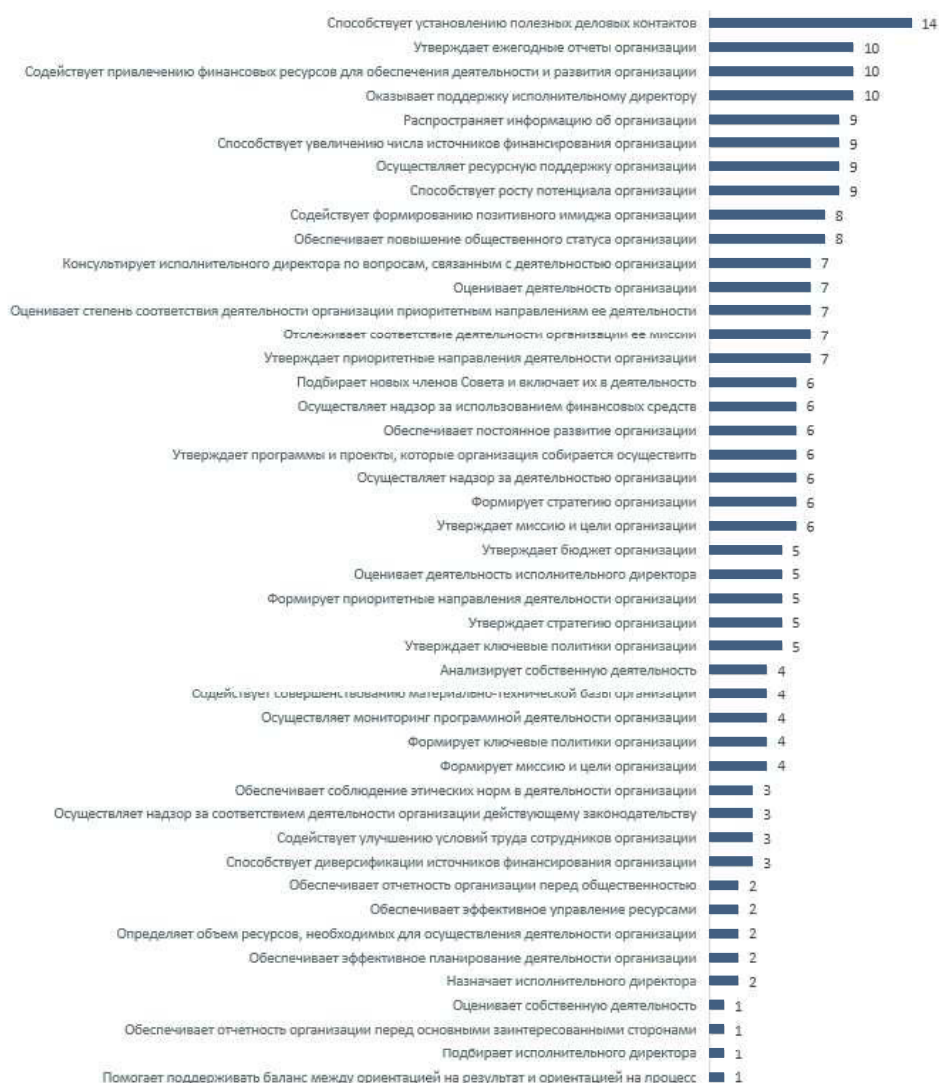
РИС.6. КТО ВХОДИТ В СОСТАВ ПОПЕЧИТЕЛЬСКИХ СОВЕТОВ



Кроме указанных выше категорий в ПС входят известные люди, деятели культуры и шоу-бизнеса (таких ответов было по 1).

На рисунке 7 представлено распределение ответов респондентов на вопрос о функциях ПС.

РИС.7. ФУНКЦИИ АКТИВНО РАБОТАЮЩИХ ПОПЕЧИТЕЛЬСКИХ СОВЕТОВ



В половине или более случаев (8 ответов и более) в число функций Попечительских Советов входят:

1. Способствовать установлению полезных деловых контактов (14)
2. Утверждение ежегодных отчетов организации (10)
3. Содействие привлечению финансовых ресурсов (10)
4. Поддержка исполнительного директора (10)
5. Распространение информации об организации (9)
6. Содействие увеличению числа источников финансирования (9)
7. Ресурсная поддержка организации (9)
8. Содействие росту потенциала организации (9)
9. Содействие формированию позитивного имиджа организации (8)
10. Обеспечение повышения общественного статуса организации (8)

Нетрудно заметить, что числе десяти наиболее часто встречающихся функций три непосредственно связаны с ресурсной поддержкой организации; четыре направлены на распространение информации об организации, расширение ее связей и формирование имиджа; две связаны с развитием потенциала организации и ее директора и одна - с публичной отчетностью организации.

Исключительно редко (по 1 ответу) ПС занимается оценкой собственной деятельности, обеспечивается отчетность организации перед основными заинтересованными сторонами, подбирает исполнительного директора или поддерживает баланс между ориентацией на результат и ориентацией на процесс.

4. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОПЕЧИТЕЛЬСКИХ СОВЕТОВ В НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: ПЯТЬ ВОПРОСОВ ЮРИСТУ

В этом разделе на вопросы, связанные с правовыми аспектами деятельности Попечительских Советов в НКО, отвечает Дарья Милославская, Председатель Совета Некоммерческого партнерства «Юристы за гражданское общество».

Вопрос 1. Какие некоммерческие организации обязаны иметь ПС согласно законодательству РФ? Какие аспекты деятельности ПС в этих случаях регламентируются законодательством (цель, задачи, функции, состав, порядок формирования, порядок работы, ответственность членов и т.д.)? Могут ли ПС в этом случае быть наделены дополнительными полномочиями и обязанностями, не содержащимися в законодательных актах?

В соответствии с действующим законодательством РФ некоммерческие организации, зарегистрированные в организационно-правовой форме «Фонд», обязаны иметь в своей структуре Попечительский совет.

Попечительский совет – это орган, осуществляющий надзор

- за деятельностью Фонда,
- за принятием другими органами Фонда решений и обеспечением их исполнения,
- за использованием средств Фонда,
- за соблюдением Фондом законодательства¹⁷.

Закон предусматривает, что Устав Фонда должен содержать сведения о Попечительском совете, осуществляющем надзор за деятельностью Фонда¹⁸. Данные сведения должны включать:

- порядок формирования Попечительского совета,
- цель и предмет деятельности Попечительского совета,
- состав (требования к членам) Попечительского Совета,
- права и обязанности членов Попечительского совета.

Следует отметить, что действующим законодательством предусмотрено только само требование об обязательном наличии Попечительского совета, но нет законодательно закрепленных требований к формированию данного органа, т.е.

¹⁷ п. 4 ст. 123.19 от 30.11.1994 № 51-ФЗ «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» и п. 3 ст. 7 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»

¹⁸ п. 2 ст. 123.17 от 30.11.1994 № 51-ФЗ «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» и п. 3 ст. 7 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»

может назначаться учредителем/лями, может избираться высшим органом управления, может ротироваться и кооптировать новых членов самостоятельно.

Исключительная компетенция высшего органа управления в Фонде и в некоммерческих организациях других организационно-правовых форм определена в законодательстве и не может быть передана иному органу в организации.¹⁹ Поэтому компетенция Попечительского совета должна быть сформирована исходя из требования об осуществлении надзора за деятельностью организации, но не может включать положения исключительной компетенции иных органов управления в организации. Например, Попечительский совет вправе осуществлять свою деятельность посредством проведения регулярных и внеочередных проверок деятельности органов Фонда как самостоятельно, так и посредством привлечения соответствующих специалистов, назначая аудиторские проверки, но не вправе изменять устав или утверждать годовые отчеты.

Вопрос 2. Какие требования законодательства следует учитывать тем НКО, которые хотят создать ПС, но согласно законодательству, не обязаны это делать? Как можно назвать такой орган (Попечительский Совет, Совет Директоров, Наблюдательный Совет, Управляющий Совет, как-то еще)?

Некоммерческие организации, зарегистрированные в любой организационно-правовой форме, кроме Фонда, не обязаны, но вправе сформировать орган, осуществляющий надзор за деятельностью организации.

Наименование органа, осуществляющего надзор за деятельностью некоммерческой организации, за исключением Фондов, которым нормативно предписано иметь именно Попечительский Совет, законодательно не определено, но не может быть тождественно наименованиям, используемым для высшего органа управления организации, постоянно действующего органа организации, единичного органа организации и органа, осуществляющего надзор за финансово-хозяйственной деятельностью, т.е. не может называться Правлением, Советом, Директором, Ревизором и пр.

Любая организация вправе создать дополнительный орган в своей структуре – совещательный, экспертный, контрольный, наблюдательный и т.п.

¹⁹ п. 2 ст. 65.3 от 30.11.1994 № 51-ФЗ «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» и п. 3 ст. 29 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»

Однако ни создание, ни процесс формирования, ни деятельность и ответственность членов этого органа не регулируются законодательно. Необходимо самостоятельно определить предназначение такого органа, его цели, задачи, возможный состав и изменение состава, срок полномочий, периодичность заседаний, способы коммуникации с высшим и коллегиальным органом.

Все эти вопросы должны найти отражение в Положении о данном (дополнительном) органе, которое станет внутренним документом организации и будет обязательно для исполнения. Решения дополнительного органа в любом случае будут иметь рекомендательный характер, чего бы они ни касались. Руководитель/исполнительный орган будет нести ответственность за соблюдение законодательства организацией вне зависимости от того, какие решения будут приняты органом, который законом не наделен исключительной компетенцией.

Вопрос 3. Как соотносится деятельность ПС в НКО с такими коллективными органами управления как: (а) собрание (совет) учредителей, (б) общее собрание членов организации?

В структуру любой некоммерческой организации входят органы управления и надзорные органы. Органы управления непосредственно организуют деятельность, ведущую к достижению целей, ради которых создавалась организация, а надзорные органы контролируют соблюдение действующего законодательства и деятельность организации в целом. Полномочия органов управления некоммерческой организации определены законодательно и не могут быть переданы другим органам в организации, поэтому ни наименование, ни полномочия надзорных органов и органов управления не могут быть одинаковы между собой.

Вопрос 4. Выполнение каких из нижеперечисленных функций регламентируется российским законодательством и какие органы управления НКО (или должностные лица) должны, согласно законодательству, выполнять эти функции?

4. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОПЕЧИТЕЛЬСКИХ СОВЕТОВ В НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: ПЯТЬ ВОПРОСОВ ЮРИСТУ

Функция	Как регламентируется законодательно, какими органом или должностным лицом должна выполняться
Формирует миссию и цели НКО	Не регламентируется
Утверждает миссию и цели НКО	Не регламентируется
Формирует ключевые политики НКО	Не регламентируется
Утверждает ключевые политики НКО	Не регламентируется
Формирует стратегию НКО	Не регламентируется
Утверждает стратегию НКО	Не регламентируется
Формирует приоритетные направления деятельности НКО	Высший орган управления НКО определяет приоритетные направления деятельности НКО, принципы образования и использования его имущества. ²⁰
Утверждает приоритетные направления деятельности НКО	Высший орган управления НКО утверждает приоритетные направления деятельности НКО. ²¹
Отслеживает соответствие деятельности НКО ее миссии	Основная функция высшего органа управления некоммерческой организацией - обеспечение соответствия деятельности некоммерческой организации ее целям, в интересах которых она была создана. ²²
Оценивает степень соответствия деятельности НКО приоритетным направлениям ее деятельности	Не регламентируется * Попечительский совет осуществляет надзор за деятельностью организации, принятием другими органами организации решений и обеспечением их исполнения, использованием средств организации, соблюдением организацией законодательства. Попечительский совет вправе давать оценку степени соответствия деятельности организации приоритетным направлениям ее деятельности.
Оценивает деятельность НКО	Не регламентируется законодательно, но данные полномочия могут быть отнесены к полномочиям надзорного органа как дополнительная компетенция.
Осуществляет надзор за деятельностью организации	Попечительский совет является органом фонда и осуществляет надзор за деятельностью фонда. ²³ Попечительский совет может быть сформирован в НКО иных организационно-правовых форм.
Утверждает программы и проекты, которые организация собирается осуществлять	Не регламентируется законодательно, но на практике НКО относят данные полномочия к компетенции высшего органа управления.
Обеспечивает постоянное развитие НКО	Не регламентируется

²⁰ п. 2 ст. 65.3 от 30.11.1994 № 51-ФЗ «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» и п. 3 ст. 29 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»

²¹ п. 2 ст. 65.3 от 30.11.1994 № 51-ФЗ «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» и п. 3 ст. 29 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»

²² п. 2 ст. 29 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»

²³ п. 4 ст. 123.19 от 30.11.1994 № 51-ФЗ «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» и п. 3 ст. 7 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»

4. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОПЕЧИТЕЛЬСКИХ СОВЕТОВ В НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: ПЯТЬ ВОПРОСОВ ЮРИСТУ

Функция	Как регламентируется законодательно, какими органом или должностным лицом должна выполняться
Способствует росту потенциала организации	Не регламентируется
Помогает поддерживать баланс между ориентацией на результат и ориентацией на процесс	Не регламентируется
Подбирает исполнительного директора	В исключительную компетенцию высшего органа управления НКО входит: образование органов некоммерческой организации и досрочное прекращение их полномочий; ²⁴ образование других органов корпорации и досрочное прекращение их полномочий, если уставом корпорации в соответствии с законом это правомочие не отнесено к компетенции иных коллегиальных органов корпорации; ²⁵
Назначает исполнительного директора	В исключительную компетенцию высшего органа управления входит: образование органов НКО и досрочное прекращение их полномочий. ²⁶
Оказывает поддержку исполнительному директору	Не регламентируется
Оценивает деятельность исполнительного директора	Исполнительный орган некоммерческой организации осуществляет текущее руководство деятельностью некоммерческой организации и подотчетен высшему органу управления некоммерческой организацией. ²⁷
Консультирует исполнительного директора по вопросам, связанным с деятельностью НКО	Не регламентируется
Способствует установлению полезных деловых контактов	Не регламентируется
Утверждает бюджет НКО	Не регламентируется
Осуществляет надзор за использованием финансовых средств	Не регламентируется, но данные полномочия могут быть отнесены к полномочиям надзорного органа как дополнительная компетенция.
Осуществляет мониторинг программной деятельности НКО	Не регламентируется
Осуществляет ресурсную поддержку НКО	Не регламентируется
Содействует привлечению финансовых ресурсов для обеспечения деятельности и развития НКО	Не регламентируется
Способствует увеличению числа источников финансирования НКО	Не регламентируется
Способствует диверсификации источников финансирования НКО	Не регламентируется
Содействует улучшению условий труда сотрудников организации	Не регламентируется

²⁴п. 2 ст. 29 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»

²⁵п. 2 ст. 65.3 от 30.11.1994 № 51-ФЗ «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)»

²⁶п. 2 ст. 29 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»

²⁷п. 1 ст. 30 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»

4. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОПЕЧИТЕЛЬСКИХ СОВЕТОВ В НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: ПЯТЬ ВОПРОСОВ ЮРИСТУ

Функция	Как регламентируется законодательно, какими органом или должностным лицом должна выполняться
Содействует совершенствованию материально-технической базы НКО	Не регламентируется
Обеспечивает эффективное планирование деятельности НКО	Не регламентируется
Определяет объем ресурсов, необходимых для осуществления деятельности НКО	Не регламентируется
Обеспечивает эффективное управление ресурсами	Не регламентируется
Обеспечивает повышение общественного статуса НКО	Не регламентируется
Содействует формированию позитивного имиджа НКО	Не регламентируется
Распространяет информацию об организации	Не регламентируется
Осуществляет надзор за соответствием деятельности организации действующему законодательству	Попечительский совет фонда является органом фонда и осуществляет надзор за <...> соблюдением фондом законодательства ²⁸ .
Обеспечивает соблюдение этических норм в деятельности НКО	Не регламентируется
Обеспечивает отчетность организации перед основными заинтересованными сторонами	Не регламентируется
Обеспечивает отчетность организации перед общественностью	Не регламентируется
Утверждает ежегодные отчеты организации	В исключительную компетенцию высшего органа управления НКО входит: утверждение годовых отчетов и бухгалтерской (финансовой) отчетности, если уставом в соответствии с законом это правомочие не отнесено к компетенции иных коллегиальных органов. ²⁹
Подбор новых членов Совета и включение их в деятельность НКО	В исключительную компетенцию высшего органа управления НКО входит: определение порядка приема в состав участников корпорации и исключения из числа ее участников, кроме случаев, если такой порядок определен законом; ³⁰ определение порядка приема в состав учредителей (участников, членов) некоммерческой организации и исключения из состава ее учредителей (участников, членов), за исключением случаев, если такой порядок определен федеральными законами. ³¹
Анализ собственной деятельности	Не регламентируется
Оценка собственной деятельности	Не регламентируется

²⁸ п. 3 ст. 7 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»

²⁹ п. 2 ст. 65.3 от 30.11.1994 № 51-ФЗ «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» и п. 3 ст. 29 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»

³⁰ п. 2 ст. 65.3 от 30.11.1994 № 51-ФЗ «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)»

³¹ п. 3 ст. 29 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»

Вопрос 5. Как действующее российское законодательство определяет высший орган управления НКО, коллегиальный орган управления НКО и исполнительный орган в НКО?

Высший орган управления в НКО

Основные вопросы управления НКО отнесены законом к исключительной компетенции учредителя, либо назначаемого им коллегиального высшего органа управления (Собрание учредителей, Общее собрание, Правление, Совет и т.п.) в соответствии с действующим законодательством РФ. Закон не устанавливает специальных требований к членам Высшего органа управления НКО, по общему правилу это должны быть полностью дееспособные физические лица, достигшие 18 лет, и/или юридические лица. Особые требования к членам органов управления могут быть установлены уставом НКО.

Постоянно действующий коллегиальный орган управления в НКО

Основные вопросы управления НКО, отнесенные законом к исключительной компетенции Высшего органа управления, но с возможностью передачи данных полномочий иному органу управления в НКО, могут быть отнесены к компетенции иного коллегиального органа управления в соответствии с Уставом НКО. Постоянно действующий коллегиальный орган управления в НКО может быть сформирован по решению учредителя/лей при создании и/или по решению Высшего органа управления для руководства деятельностью НКО в период между заседаниями Высшего органа управления НКО.

Исполнительный орган в НКО

Текущее руководство деятельностью НКО осуществляет Исполнительный орган (Президент, Директор и т.п.) на основе и в соответствии с решениями, принятыми Высшим органом управления и/или Постоянно действующим органом управления в НКО. К текущему руководству также относится решение всех вопросов, не отнесенных законом и уставом НКО к компетенции других органов управления, например, прием и увольнение сотрудников, распоряжение имуществом, представление НКО в органах власти и т.п.

5. ОПЫТ РАЗВИТИЯ ПОПЕЧИТЕЛЬСКИХ СОВЕТОВ В РОССИЙСКИХ НКО: ЧЕТЫРЕ ИСТОРИИ

В эту главу включены четыре реальные истории развития Попечительских Советов. Истории эти основаны на интервью с руководителями четырех некоммерческих организаций: Марины Михайловой (Архангельский Центр социальных технологий «Гарант»), Маргариты Семиковой (Благотворительный фонд «Созвездие сердец», Новосибирск), Елены Малицкой (Сибирский центр поддержки общественных инициатив, Новосибирск) и Веры Баровой (Благотворительный фонд развития города Тюмени).

5.1. ОТ СОВЕТА БЛАГОТВОРИТЕЛЕЙ К ПОПЕЧИТЕЛЬСКОМУ СОВЕТУ ДЛЯ «ХОЛДИНГА» ИЛИ ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ПОПЕЧИТЕЛЬСКОГО СОВЕТА ЦЕНТРА «ГАРАНТ»

Региональная благотворительная общественная организация «Архангельский Центр социальных технологий «Гарант»³² был создан осенью 1996 года, как организация, способствующая развитию гражданского общества на территории Архангельской области. В тесном взаимодействии с Центром работает «Благотворительный фонд развития сообщества «Гарант»³³.

Миссия Центра: содействие развитию социальной стабильности в регионе через координацию усилий различных организаций, внедрение инновационных подходов в решение проблем сообщества, создание благоприятных условий для развития некоммерческих организаций и общественных инициатив.

С весны 2001 года в Центре получило развитие новое направление работы, связанное с активизацией местных источников финансирования социальных организаций. Создан Попечительский совет, который призван стать структурой, объединяющей благотворителей Архангельска.

Приоритетными направлениями деятельности Центра «Гарант» на среднесрочную перспективу являются:

- Осуществление работы Ресурсного и тренингового центра для некоммерческих (социальных) организаций и служб.*
- Развитие механизмов привлечения местных ресурсов для эффективного развития социальной сферы территории.*

³² <http://center.ngogarant.ru/about>

³³ <http://fondgarant.ru/for-ngo>

- *Содействие формированию инфраструктуры третьего сектора Архангельской области.*

- *Содействие проведению реформирования управления на государственном и муниципальном уровне в части повышения роли участия населения в данных процессах.*

Попечительский Совет появился у Центра «Гарант» в 2001 году. Он создавался не для поддержки организации, а с целью развития системной благотворительности в городе и в области. Предполагалось, что члены ПС поддержат эту инициативу, в том числе, и финансово. «Может быть, правильнее было назвать его Советом Благотворителей. Но это понимание пришло к нам тогда, когда было уже поздно давать другое название, все уже называли этот совет Попечительским», - считает Марина Михайлова, директор Центра «Гарант».

Первоначально приглашали в ПС представителей всех трех секторов, исходя из того, насколько люди были готовы вкладываться в развитие системной благотворительности. Соответственно, у представителей бизнеса, прежде всего, была важна готовность оказать финансовую поддержку; у представителей НКО – экспертиза, опыт и переговорный потенциал; у представителей власти – знание социальной сферы и готовность оказать содействие в создании системы распределения средств.

«Мы понимали, что зачастую бизнес раздает деньги как получится, исходя из того, кто первый попросил. Расходы на благотворительность не планируются. Предлагая подойти к благотворительности системно, мы ставили задачу помочь бизнесу определить приоритеты своей благотворительной деятельности, планировать соответствующие расходы и делегировать управление этими средствами и администрирование соответствующих программ нам», - рассказывает Марина Михайлова.

В тот момент у Центра «Гарант» не было уверенности, приживется ли в городе фонд местного сообщества (ФМС), как созданная с нуля организация, поэтому планировали работать на базе Центра «Гарант», создав отдел с функциями ФМС. Именно у этого отдела и появился свой Попечительский Совет.

По истечении первого года работы была принято решение ПС реформировать и оставить там только представителей бизнеса, которые готовы были финансировать социально ориентированные программы. Исходили из того, что для развития благотворительности нужны, в первую очередь, деньги. Получить совет, консультационную и моральную поддержку можно было и без

создания ПС. Было принято несколько новых правил:

- всех членов ПС уравнивали при проведении голосования: 1 член – 1 голос,
- членами ПС могли быть только юридические лица,
- все члены ПС брали на себя обязательство вносить деньги,
- те, кто не будут выполнять это обязательство, могли быть исключены из ПС.

С момента создания до сегодняшнего дня роль попечителей несколько изменилась. Вначале у попечителей были четко определенные функции: выделять средства в общий фонд благотворительных программ, выбирать приоритеты грантового конкурса, утверждать победителей, контролировать расходы и результаты конкурсных программ. Представители попечителей могли при желании войти в экспертный совет конкурсов. Таким образом, все функции были связаны исключительно с аккумулярованием и распределением средств.

Со временем попечители стали де-факто стратегическими партнерами организации. Несмотря на то, что формально их функции остались прежними, они стали участвовать в обсуждении и принятии важных решений, связанных с развитием Центра «Гарант». Например, решение о создании Фонда «Гарант» как отдельного юридического лица обсуждалось с учредителями, и они дали согласие на этот шаг, хотя формально можно было у них об этом не спрашивать. Попечители стали друзьями и партнерами организации, с ними поддерживается постоянный контакт. Встречи с попечителями происходят на разных площадках, например, на заседаниях городского бизнес-клуба «Среда». Общая встреча ПС происходит один раз в год: чаще всех вместе собрать нереально. Тем более, что некоторые из учредителей находятся за пределами города.

После создания Фонда развития сообщества «Гарант» ПС в полном составе добровольно «переехал» туда, т.к. по закону Фонд должен иметь ПС.

Сейчас в ПС формально входят 6 организаций. Еще две активно помогают, предоставляя организационную, материально-техническую и консультативную помощь. Например, они выделяют помещения для проведения мероприятий и предоставляют юридические услуги на льготных условиях. Вероятно, эти две организации со временем войдут в ПС, но пока торопить их с финансовыми взносами, по мнению Марины Михайловой, преждевременно.

Важным моментом во взаимодействии с попечителями является взаимная

³⁴ Такой случай был только один: организация год не платила, и ее вывели из состава ПС.

готовность помочь. С просьбами могут обращаться к НКО и сами попечители.

Есть ряд вопросов, с решением которых может помочь «Гарант». Что делать, если у партнера заболел ребенок? Как можно помочь другу отремонтировать музыкальный инструмент? «Любую проблему, относящуюся к социальному полю, мы либо можем решить сами, либо знаем, как действовать, чтобы она была решена», - говорит Марина Михайлова.

Все взаимодействие с попечителями сегодня происходит через руководителя «Гаранта». «Эта ситуация мне не очень нравится», - говорит Марина Михайлова. Тем более, что подходит время для «перезапуска» ПС. Те, кто были в ПС с самого начала, уехали из Архангельска. Теплые доверительные отношения, конечно, сохраняются, люди продолжают помогать, но Попечительским Советом себя уже не ощущают. Поначалу в ПС был председатель. Сейчас функции председателя ПС фактически никто не выполняет.

Марина Михайлова считает, что в перспективе нужно:

- Создать единый ПС для двух организаций: Архангельского Центра социальных технологий «Гарант» и Благотворительного фонда развития общества «Гарант», т.к. они взаимосвязаны, это своего рода «холдинг».
- Четко разделить зоны ответственности ПС (долгосрочные приоритеты, стратегия) и Правления (решение текущих вопросов управления организацией, бюджетирование, планирование).
- Найти правильный баланс формализации и неформального взаимодействия с попечителями.

Когда Марину Михайлову спрашивают, чем сегодня ПС может быть полезен для НКО, она отвечает, что одна из основных задач, которую может решить Совет на начальном этапе своей деятельности, – это помочь организации стать узнаваемой. Авторитет членов ПС в сочетании с глубоким пониманием деятельности организации позволяет эффективно влиять на формирование адекватного и позитивного имиджа НКО в глазах жителей города.

5.2. ОТ ВЫЖИВАНИЯ К ПРОДВИЖЕНИЮ ИЛИ ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ПОПЕЧИТЕЛЬСКОГО СОВЕТА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО ФОНДА «СОЗВЕЗДИЕ СЕРДЕЦ»

Благотворительный фонд «Созвездие сердец»³⁵ создан в 2010 году на базе одноименного общественного движения, возникшего в конце 2006 года после сообщения о том, что в одной из больниц Новосибирска стало нечем кормить малышей-отказников.

Миссия фонда: способствовать развитию благотворительной и волонтерской деятельности с целью оказания помощи нуждающимся слоям общества.

Дополнительной миссией фонда является:

- объединение неравнодушных людей, занимающихся благотворительностью и оказание помощи в их благом деле, а также, просвещение тех, кто еще только задумывается о благотворительности и хотел бы об этом узнать больше.

- повышение прозрачности благотворительной деятельности и повышение доверия к благотворительным фондам, в т.ч. числе через борьбу с мошенниками (как «профессиональными» просителями помощи, так и «не чистоплотными» фондами);

- популяризация «умной благотворительной деятельности» в обществе, повышение ее эффективности.

Руководители Фонда вплотную занялись формированием Попечительского Совета в непростые для Фонда времена: не хватало денег на заработную плату специалистов, не на что было содержать бухгалтера, юристов, не было возможности арендовать помещение. «Мы стали выяснять, как формируются попечительские советы в российских фондах. Поняли, что во многих случаях ПС состоят из «свадебных генералов». Для себя приняли решение: у нас такого не будет! У нас в ПС будут люди, которые знакомы с нами и готовы развивать Фонд. А мы дадим им реальные рычаги влияния на жизнь Фонда», - вспоминает директор Фонда Маргарита Семикова.

Первым попечителем стал один из постоянных спонсоров общественного движения «Созвездие сердец» предприниматель из Новосибирска.

³⁵ <http://sozvezdieserdec.ru/>

Он поддержал идею создания фонда и согласился войти в его ПС, приняв на себя обязательство ежемесячно перечислять Фонду фиксированную сумму. Договоренность с первым попечителем даже не была закреплена документально.

Когда руководителя Фонда отправились ко второму потенциальному попечителю – очень известной в Новосибирске бизнес-компании – они уже имели с собой Положение о ПС. Директор и владелец этой компании также определили сумму, которую они готовы перечислять в Фонд ежемесячно. В дополнение к этому попечитель предложил безвозмездно воспользоваться его бухгалтерскими и юридическими услугами. «Это было для нас настоящим спасением!- говорит Маргарита Семикова. - Через эту компанию Фонд уже 5 лет проходит аудит». В этом случае важным моментом было очевидное совпадение ценностей Фонда с ценностями попечителя.

Третий попечитель пришел сам. Это был один из знакомых. Четвертый попечитель, как и первый, какое-то время был спонсором. Он поддержал создание Фонда и вошел в ПС. К сожалению, в результате кризиса эти два попечителя не смогли выполнять свои обязательства перед Фондом и вышли из ПС.

Пятый попечитель нашел Фонд сам. Он рассказал, что знает все фонды в Новосибирске и пытался с ними работать. «Созвездие сердец» он выбрал как фонд, внушающий самое большое доверие. После года работы в качестве спонсора, он вошел в ПС. Сейчас его ежемесячный взнос – самый большой. Кроме того, он выделяет отдельные средства на реализацию интересующих его социальных программ.

Шестой член ПС – известная певица Елена Темникова – говорит: «Невероятная любовь к своему делу, широчайшая сибирская душа и скромность... - это и есть «Созвездие Сердец». Уникальная комбинация добра и упорства. Я горжусь тем, что меня пригласили в Попечительский Совет и хочу, чтобы о Фонде узнали все³⁶».

Вначале встречи ПС хотели проводить раз в квартал. Это оказалось нереально. Теперь руководство Фонда ориентируется на одну встречу в год, что также не всегда получается, т.к. многие попечители уже находятся не в Новосибирске. Когда у руководства Фонда возникают вопросы, относящиеся к компетенции попечителей, оперативно проводятся дистанционные обсуждения

³⁶ <http://sosfond.ru/>

по электронной почте или по телефону.

Попечители имеют большое влияние на Фонд. В частности, они принимают решения по новым направлениям деятельности. Например, Фонду пришлось вести работу с ПС в течение года, чтобы получить разрешение на включение фандрайзинга в число программных приоритетов. Теперь Фонд учит других, как привлекать средства, и помогает им в этом. «Такая несвобода оправдана. - считает Маргарита Семикова. - Попечители по-настоящему заботятся о Фонде. Они считают, что это их Фонд».

Отчетность перед попечителями – важный аспект работы с ПС. Маргарита Семикова отмечает, что у каждого учредителя есть свои предпочтения: кому-то нужны факты и цифры, кому-то – фотографии и истории. Это учитывается при подготовке отчетов. С каждым попечителем ведется индивидуальная работа. Ежеквартальная отчетность о деятельности Фонда предоставляется всем попечителям. Перед некоторыми Фонд отчитывается ежемесячно.

Перспектива развития ПС связана с развитием деятельности самого Фонда. Если раньше деньги были нужны на выживание, то теперь нужно решать задачу продвижения Фонда. Кроме того, Фонд старается учитывать потребности самих попечителей и откликаться на их запросы по мере возможности. Задача расширения ПС не стоит. Важно сделать его работу стабильной. Переговоры с новыми членами ПС ведутся. Решение о включении в ПС новых членов будет приниматься действующими членами ПС.

Нужен ли ПС для НКО? Маргарита Семикова уверена, что нужен. «Это первый круг сторонников, на которых вы можете положиться. Это люди, которые своей репутацией, своим весом могут выручить. Это наша броня, реальная сила». При этом попечители не должны становиться друзьями, - считает Маргарита. Отношения с ними должны оставаться деловыми.

5.3. ПОПЕЧИТЕЛИ – ЭТО ТЕ, КТО РЕАЛЬНО БОЛЕЕТ ДУШОЙ ЗА ОРГАНИЗАЦИЮ ИЛИ ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ПОПЕЧИТЕЛЬСКОГО СОВЕТА МОФ СЦПОИ.

Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив»³⁷ (МОФ СЦПОИ) существует с 1995 года. Миссия СЦПОИ: способствовать развитию общественных инициатив и гражданской ответственности населения с целью решения проблем различных сфер общественной жизни через институты гражданского общества.

Сегодня МОФ СЦПОИ развивает следующие направления:

- ▶ Оказание помощи и поддержки некоммерческим неправительственным организациям, работающим в сибирском регионе (в качестве межрегионального ресурсного центра и организации развития — повышение уровня знаний представителей НКО, проведение конкурса грантов на поездки, обмен опытом и успешными практиками, содействие формированию связей сибирских НКО с коллегами из иных регионов России и за ее пределами);
- ▶ Содействие развитию гражданского общества в России через развитие сектора некоммерческих неправительственных организаций (в качестве инфраструктурной организации); развитие диалога некоммерческого сектора с бизнес- и государственным сектором; разработка социальных технологий; содействие развитию благотворительности и добровольчества;
- ▶ Информационно-аналитическая работа по социальной проблематике России (проведение исследований, публикация материалов: имеем и регулярно обновляем электронную библиотеку – более 9000 наименований);
- ▶ Оказание услуг по проведению оценки и мониторинга проектов и программ;
- ▶ Развитие партнерских взаимоотношений между некоммерческими организациями и органами государственной власти и местного самоуправления в целях наиболее эффективного осуществления социально значимых для местного сообщества проектов.

СЦПОИ изначально (1995) был зарегистрирован как Фонд, поэтому учредительные документы предусматривали создание Попечительского Совета. Основатели организации большого значения этому не придавали и к вопросу о создании ПС

³⁷ <http://scisc.ru/about/>

обратились лишь через три года после регистрации. В то время одним из партнеров СЦПОИ была американская некоммерческая организация World Learning³⁸. Представители этой организации предложили СЦПОИ создать ПС по западной модели, для чего нашли опытного консультанта в США и пригласили его на три месяца в Новосибирск. С легкой руки Сары Линдемман-Комаровой – основателя и первого руководителя СЦПОИ – вновь создаваемый орган управления стали называть по англо-русски «борд»³⁹-совет».

Зарубежный консультант подробно расписала процесс формирования и «запуска» деятельности ПС. В привлечении членов ПС активно участвовали лидеры СЦПОИ. Было проведено большое количество индивидуальных встреч и переговоров с известными в Новосибирске людьми: представителями бизнеса, государственных структур, СМИ, деятелями культуры. Почти все они согласились войти в ПС СЦПОИ – всего около 30 человек.

Началась работа ПС. Здесь тоже все было расписано зарубежным консультантом: как планировать и проводить собрания ПС, что кому и как говорить, как структурировать деятельность ПС (были созданы комитеты) и т.д. Общая идея заключалась в том, чтобы создать очень активный ПС, который бы был активно вовлечен в деятельность НКО.

Встречи ПС были запланированы ежемесячно. «Судя по всему, это было ошибкой», - считает Елена Малицкая, президент СЦПОИ. Люди, которые дали согласие на участие в работе ПС СЦПОИ, не могли понять, почему они должны тратить столько времени на эту деятельность. Кроме того, они не очень понимали смысл тех функций, которые им вменялись в обязанность. В результате члены ПС стали присылать вместо себя своих помощников, что не имело особого смысла. В течение полугода ПС СЦПОИ, созданный по западной модели, тихо почил в бозе.

Вторая попытка создания ПС была предпринята СЦПОИ в 2000-2001 гг. В новый Совет теперь решили привлечь экспертов – представителя технического бюро TACIS⁴⁰, исследователей, представителей университетов, бизнесмена. В этот Совет вошло всего 7 человек. Они принимали участие в формировании стратегии СЦПОИ, в разработке программных направлений. Постепенно выяснилось, что члены ПС как эксперты имеют выраженный интерес только к определенным направлениям деятельности. Большого желания заниматься другими

³⁸ <https://www.worldlearning.org/>

³⁹ От англ. *board*

⁴⁰ https://en.wikipedia.org/wiki/Technical_Aid_to_the_Commonwealth_of_Independent_States

направлениями и развитием организации в целом новый Совет не проявил. Поэтому вскоре он из попечительского трансформировался в экспертный совет, который работал при СЦПОИ вплоть до 2009 года и оказал существенную помощь в решении целого ряда задач, возникавших перед организацией. На протяжении этих лет состав экспертного совета частично менялся.

Важно отметить, что в начале 2000-х годов в штате СЦПОИ работали учредители организации. Существовало положение, согласно которому, проработав 5 лет, сотрудник организации имел право войти в число учредителей. Таким образом, состав учредителей пополнился новыми людьми, занимавшими ключевые позиции в СЦПОИ, а самым влиятельным коллективным органом управления организацией стал Совет менеджеров, значительную часть которого составляли учредители. Именно Совет менеджеров занимался решением наиболее значимых проблем, связанных с развитием организации и поиском финансирования. По мнению Елены Малицкой, внешний экспертный совет в этих вопросах сколько-нибудь существенной помощи оказать не мог.

Постепенно учредители организации в силу разных причин уехали из Новосибирска либо перешли на работу в другие организации. Сохраняя связь с СЦПОИ, они, по существу, стали настоящим Попечительским Советом, в который на данный момент входят 8 человек. Они прекрасно знают организацию, хорошо понимают контекст, в котором она работает и проблемы, с которыми она сталкивается. Именно эти люди сегодня помогают организации и ее руководителю решать наиболее значимые стратегические вопросы. А Совет менеджеров из числа сотрудников СЦПОИ продолжает функционировать и занимается решением текущих задач.

Руководитель СЦПОИ Елена Малицкая считает, что теперь нужно привести уставные документы организации в соответствии с тем, как де-факто сложилось управление организацией. Вероятно, статус Попечительского Совета будет повышен, и состоять он будет именно из учредителей СЦПОИ, которые болеют душой за организацию и очень ее поддерживают.

5.4. ФОРМИРОВАНИЕ КРУГА ЛЮБИМЫХ ДРУЗЕЙ ИЛИ ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ПОПЕЧИТЕЛЬСКОГО СОВЕТА БФРГТ

Благотворительный фонд развития города Тюмени⁴¹ (БФРГТ) задуман учредителями как фонд местного сообщества (community foundation), главной целью которого является привлечение средств и распределение их на конкурсной основе на поддержку общественно значимых инициатив граждан. "Community foundation" является на сегодняшний день наиболее перспективной моделью развития в России отечественных грантодающих фондов, оказывающих регулярную финансовую поддержку благотворительным проектам.

Городской благотворительный фонд, фонд местного сообщества - это фонд, создаваемый на средства местных жертвователей (предпринимателей, частных лиц) в городе, районе, регионе, задача которого - на конкурсной основе в виде грантов финансировать местные социальные, культурные, образовательные программы.

Модель городского благотворительного фонда отвечает российским традициям решать проблемы сообщества, собирая силы разных людей, живущих рядом. Городской благотворительный фонд создается в конкретном городе для нужд этого города и финансирует исключительно местные программы. Фонд местного сообщества - эффективный инструмент решения социальных проблем, механизм реализации социальной стратегии бизнеса.

Эта модель пришла в Россию недавно. В 1998 г. в г. Тольятти был зарегистрирован первый общественный Фонд. В 1999 г. этому примеру последовали в Тюмени. В июле был зарегистрирован Благотворительный Фонд развития города Тюмени. Это единственный в городе грантодающий благотворительный фонд. Он является фондом местного сообщества и аккумулирует средства бизнес-организаций и населения для решения социальных проблем. Принципиальным в распределении средств фонда является конкурсный подход. Привлекая участников из числа коммерческих организаций, он берет на себя обязательство администрировать благотворительную программу фирмы, предоставлять полную отчетность по использованию средств, защищать от «профессиональных просителей».

⁴¹<http://cftyumen.ru/o-nas/>

Тема Попечительского Совета возникла одновременно с идеей создания Фонда. В 1999 году создатель и бессменный директор БФРГТ Вера Барова знакома с деятельностью фондов в Великобритании. Поездка была организована британской некоммерческой организацией Charities Aid Foundation, которая на протяжении многих лет поддерживала развитие фондов местных сообществ в России. «Поездка в Великобританию утвердила меня в мысли, что учредителями Фонда должны быть ресурсно-состоятельные организации», - говорит Вера Барова. Пять из шести учредителей БФРГТ были бизнес-организациями.

Согласно первой версии Устава Фонда, Попечительский Совет формировался из физических лиц по рекомендации Совета Учредителей⁴². Учитывая опыт Фонда Тольятти, который во многом был первопроходцем, учредители БФРГТ рекомендовали включить в Попечительский Совет (ПС) авторитетных и влиятельных людей, включая руководителей городской администрации, почетных граждан города, руководителей городского законодательного собрания, главу крупнейшего в регионе банка и т.п. ПС в таком составе работал первые пять лет.

В это же время в БФРГТ поступило заманчивое предложение от Фонда ЕВРАЗИЯ, который осуществлял программу по продвижению муниципального заказа. Этот американский фонд предложил БФРГТ собрать местные средства для проведения грантового конкурса и брал на себя обязательство удвоить собранную сумму за счет своих средств. «Потом они передумали, - рассказывает Вера Барова, - а мы поняли, что надо надеяться только на себя».

За 2 года работы БФРГТ число активно работающих НКО в Тюмени возросло с 45 до 190. Нужны были местные ресурсы, которые бы позволили поддерживать их деятельность. Директор БФРГТ обратилась к знакомым по прежней работе бизнесменам, привлекла учредителей. В итоге , был сформирован Попечительский Совет, в котором остались самые заинтересованные представители бизнес-компаний. Сейчас в ПС шесть человек.

Уникальной особенностью ПС БФРГТ является то, что в нем, как говорит Вера Барова, «нет никаких главных»: с самого начала деятельности члены ПС договорились, что председателя не будет. Теперь понятно, что это решение стало важным элементом устойчивости ПС и БФРГТ.

⁴² В новой версии Устава этой нормы нет.

К пятому году работы Фонда уже был накоплен достаточный опыт для того, чтобы разработать Положение о ПС. В этом документе, в частности, попечителям вменяется в обязанность выделять средства на деятельность БФРГТ. «Когда возникает такая необходимость, я сообщаю об этом членам ПС, и они выделяют средства», - рассказывает Вера Барова.

Директор БФРГТ постоянно информирует попечителей о деятельности Фонда. ПС принимает решение о запуске новых программ. Но в повседневную деятельность Фонда ПС не включен. Встречи членов ПС происходят 2 раза в год, *иногда* чаще. При такой периодичности встреч можно поддерживать интерес и не перегружать попечителей. Решением практических вопросов занимается Правление Фонда.

Мнение Веры Баровой: «Я всем рекомендую создавать ПС. Формирование круга любимых друзей должно происходить в институциональном оформлении. Хороший Попечительский Совет – важный элемент устойчивости организации. Статус попечителей очень важен. К примеру, если статусный человек рекомендует вашу организацию своему другу, коллеге, то это особый уровень рекомендации. И обязательно надо ориентироваться на то, чтобы попечители финансировали программы».

В заключение приведем высказывания двух членов Попечительского Совета БФРГТ.

Сергей Киверин – генеральный директор ЗАО «Заречье», член Попечительского совета БФРГТ: «Идёт время, меняется экономическая ситуация в стране, но мы остаёмся с Благотворительным Фондом развития города Тюмени – той организации, которая объединила нас в 1999 году. Бизнес должен быть полезен обществу, в этом я уверен. БФРГТ делает всё, чтобы это утверждение стало частью жизни. Во многом благодаря энтузиазму исполнительного директора фонда Веры Владимировны Баровой наше объединение не распадается, а укрепляется с годами, принося пользу сообществу граждан».

Владимир Шевчик – генеральный директор ООО «Сибинтел-девелопмент», член Попечительского совета БФРГТ: «Благотворительный Фонд развития города Тюмени находится в постоянном творческом поиске, перенося на тюменскую

землю интересные идеи, красивые проекты, опыт лучших меценатов и благотворителей из разных стран. Три пятилетки добрых дел не прошли даром ни для сотрудников и партнёров фонда, ни для многочисленной армии волонтеров, которые и слово это «волонтер» впервые услышали здесь, в фонде. И особенно эти годы были полезны для города, который поделился своим именем с фондом»

6. ФОРМИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ПОПЕЧИТЕЛЬСКОГО СОВЕТА НКО

6.1. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ПС НКО

1. Важно иметь в виду, что, согласно законодательству РФ, Фонд – это единственная организационно-правовая форма НКО, для которой наличие Попечительского Совета является обязательным. В Фонде ПС является надзорным органом, и его деятельность регламентирована законодательно.

2. Если НКО не является Фондом, то она тоже может создать ПС. При этом необходимо убедиться, что функции ПС не дублируют функции органов и должностных лиц НКО, которые законодательно регламентированы. В частности, функции ПС не должны пересекаться с функциями высшего органа управления НКО; постоянно действующего коллегиального органа управления НКО; исполнительного органа НКО (см. Главу 4).

3. В нашей стране нет единого «золотого стандарта», по которому следует формировать Попечительский Совет НКО. Судя по всему, для разных НКО, работающих в разных условиях и находящихся на разных стадиях развития, функции и состав ПС могут сильно отличаться.

4. Использовать западный опыт построения ПС для НКО в нашей стране следует крайне осторожно, поскольку есть существенные отличия во всех сферах – от законодательства до культуры.

5. Опыт российских НКО свидетельствует о том, что для формирования эффективного ПС требуется значительное время – несколько лет. Общим признаком эффективно работающих ПС является отношение попечителей к НКО: они хорошо знают организацию, ценят то, что она делает, и по-настоящему заботятся о ней.

6. Вероятно, сегодня НКО следует ориентироваться на создание ПС численностью от 5 до 10 человек. Состав ПС зависит от того, какие функции он должен выполнять. При этом важно, чтобы в ПС входили авторитетные люди с ничем не опороченной репутацией. Среди них обязательно должны быть представители бизнеса.

7. Помимо надзорных функций ПС российской НКО, вероятнее всего, должен:

- распространять информацию об организации, способствовать расширению ее связей и формированию позитивного имиджа;
 - заниматься финансовой/ресурсной поддержкой организации;
-

- способствовать развитию потенциала организации ее лидеров.
8. Не стоит планировать встречи ПС чаще, чем один раз в полгода. Эти встречи необходимо хорошо готовить и проводить безукоризненно.
9. Важно поддерживать постоянный контакт с попечителями, регулярно (не реже 1 раза в квартал) информировать их о деятельности организации, используя для этого различные возможности.
10. НКО необходимо учитывать интересы попечителей, искать возможности помогать им, становиться для них полезной.

6.2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОЦЕНКЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОПЕЧИТЕЛЬСКОГО СОВЕТА НКО

1. Главным заинтересованным лицом в проведении такой оценки является руководитель (директор) НКО. Сами Попечительские Советы российских НКО в обозримом будущем вряд ли по своей инициативе проявят интерес к оценке их деятельности либо к самооцениванию.

2. Результаты оценки деятельности ПС могут быть использованы руководителем НКО для планирования развития ПС и совершенствования его работы.

3. Важнейшим вопросом, с которого следует начать, является проверка соответствия деятельности ПС и регламентирующих ее документов действующему законодательству РФ. Для этого необходимо привлечь квалифицированного юриста. Возможно, услугу по проведению такого аудита сможет оказать кто-то из попечителей.

4. В числе вопросов, на которые может дать ответ оценка, могут быть, например, такие:

- Каковы основные функции ПС на данный момент?
 - В какой мере набор этих функций отвечает интересам НКО на данном этапе ее развития?
 - Какие функции желательно было бы добавить в дополнение к существующим? Почему?
 - Какие функции ПС можно было бы исключить? Почему?
 - В какой мере выполнение Попечительским Советом существующих функций устраивает НКО? Выполнение каких функций следовало бы улучшить? Почему?
-

- Насколько хорошо осведомлены попечители о деятельности НКО, ее достижениях и проблемах? Нужно ли улучшить информирование попечителей и, если нужно, то каким образом?
- Насколько хорошо лидер НКО осведомлен об интересах и ожиданиях попечителей? В какой мере эти интересы и ожидания принимаются во внимание? Насколько НКО удастся быть полезной попечителям?
- Как часто проводятся встречи ПС? В какой мере частота встреч ПС устраивает попечителей? Есть ли необходимость и возможность проводить встречи ПС чаще? Реже?
- Следует ли увеличить/уменьшить численность ПС? Почему? Что это даст? Следует ли ввести ротацию членов ПС? Почему?
- Насколько эффективно организована деятельность ПС? Насколько правильно и четко распределены функции между членами ПС? Кем и как осуществляется координация деятельности ПС? Нужно ли что-то в этой сфере совершенствовать? Если нужно, то что и как?
- Как строится взаимодействие между ПС и НКО? Нет ли дублирования Попечительским Советом функций других органов НКО? В какой мере сбалансированы формальные и неформальные отношения?

5. Процесс оценки можно выстроить по-разному – в зависимости от того, на какие вопросы необходимо получить ответ и в какой степени руководитель НКО считает возможным вовлечь в процесс оценки Попечительский Совет или его председателя (если таковой имеется). Оценку может провести руководитель НКО самостоятельно либо при поддержке ведущих сотрудников. Ответы на некоторые вопросы могут потребовать проведения коротких интервью с членами ПС или их анкетирования. Другой вариант – вовлечь в обсуждение членов ПС или руководителя ПС. В последнем случае процесс оценки уже будет началом совершенствования деятельности ПС.

6. Оценка деятельности ПС может быть включена в повестку очередного заседания ПС. Не исключено, что попечители проявят к ней интерес и с удовольствием поучаствуют.

7. Результаты оценки в том или ином виде можно обсудить с членами ПС и/или председателем ПС. Решение об этом следует принять руководителю НКО с учетом знания ситуации.

8. Воплощение результатов оценки в жизнь может потребовать изменений в деятельности ПС. Здесь также не обойтись без сотрудничества между членами ПС, руководителем и сотрудниками НКО.

9. При желании можно сформировать несколько ключевых показателей эффективности для оценки деятельности ПС применительно к каждому конкретному случаю. Однако значения показателей вряд ли заменят перечисленные в 3 вопросы.

10. Оценку деятельности ПС не следует проводить чаще, чем раз в 2-3 года, если только это не продиктовано какими-то особыми обстоятельствами.

7. ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

- Bayder, B. (2008). Great Boards, VIII(3). Retrieved from <http://www.greatboards.org/newsletter/reprints/Great-Boards-fall-2008-reprint-distinguishing-governance-and-management.pdf>
- BoardSource. (2012). Nonprofit Governance Index 2012. CEO Survey of BoardSource Members.: BoardSource.
- BoardSource. (2013a). Board Responsibilities and Structures – FAQs: BoardSource.
- BoardSource. (2013b). Forming the First Board: BoardSource.
- BoardSource. (2013c). What Organizations Need From Board Members: BoardSource.
- BoardSource. (2015a). Board Member Job Description: BoardSource.
- BoardSource. (2015b). Leading with intent 2015: A national index of nonprofit board practices: BoardSource.
- BoardSource. (2016). Board size: Finding the sweet spot: BoardSource.
- Bradshaw, P., Hayday, B., Armstrong, R., Levesque, J., & Rykert, L. (1998). *Nonprofit Governance Models: Problems and Prospects*. Paper presented at the ARNOVA Conference, Seattle, Washington.
- Capable Partners Program. (2012). How to Set Up an Effective Board of Directors (44). Retrieved from <http://www.npi-connect.net/documents/592341/0/Governance+-+How+to+Set+Up+an+Effective+Board>
- Colorado Nonprofit Association. (2015). Principles & Practices for Nonprofit Excellence in Colorado. Retrieved from http://www.coloradononprofits.org/wp-content/uploads/PrinciplesPractices_3rdEdition.pdf
- Dambach, C. F., Tessier, O., & Weisman, C. E. (2002). *The business professional's guide to nonprofit board service*. Washington, DC: BoardSource.
- Dignam, M., & Tenuta, R. (2013). Assessing Board Performance: An analysis of ASAE-BoardSource board self-assessment results ASAE Foundation Research Series
- Dóchas. (2008). Corporate Governance Assessment Tool: The Irish Association of Non-Governmental Development Organizations.
- Drucker, P. F. (1990). *Managing the non-profit organization : practices and principles* (1st ed.). New York, N.Y.: HarperCollins.
- Ingram, R. T., & BoardSource (Organization). (2012). *Ten basic responsibilities of nonprofit boards : the companion workbook*. Washington, DC: BoardSource.
- Jericho Road Project. (2014). Nonprofit board self-assessment survey.
- Lahey, B. M., & Hughes, S. R. (2007). *The board building cycle : nine steps to finding, recruiting, and engaging nonprofit board members* (2nd ed.). Washington, DC: BoardSource.
- Lassner, K. J. (2006). GHARP Guide to NGO Governance. Retrieved from http://inspiredindividuals.org/wp-content/uploads/2012/06/GHARP_Guide_to_NGO_Governance.pdf

- Lipson, B. (2012). *Effective Governance: A Guide for Small and Diaspora NGOs*. Retrieved from <http://www.intrac.org/data/files/resources/730/Governance-A-PLP-Toolkit-INTRAC.pdf>
- McKinsey & Company. (2004). *Nonprofit Board Self Assessment Tool*
- Moshman, J. (2008). *Principle responsibilities of an NGO board and its members Beyond Boundaries*, (Summer 2008). Retrieved from <http://www.wango.org/download/board.pdf>
- Peace Corps Center for Field Assistance and Applied Research. (2003). *An NGO Training Guide for Peace Corps Volunteers* Peace Corps.
- Social Welfare Department. (2002). *Leading Your NGO Corporate Governance: A Reference Guide for NGO Boards*. Hong Kong: Government of the Hong Kong Special Administrative Region
- Styers, D. (2008). *The board building cycle participant workbook*: BoardSource.
- Wahlstrom, J. (2012). *Is Your Board Ready for Self Assessment?* . Retrieved from <http://www.nonprofitmaine.org/wp-content/uploads/2013/01/Is-Your-Board-Ready-for-Self-Assessment-Acrobat-Pro-version.pdf>
- Wyatt, M. (2004). *A Handbook of NGO Governance* Retrieved from http://lrcmyanmar.org/en/system/files/book/a_handbook_of_ngo_governance.pdf
- Благотворительный фонд развития города Тюмени. (2004). *Если Вам непочитель имя...* Тюмень: БФРГТ.
- Гордеева, А. А., Клецина, А. А., Конева, А. Ю., Орлова, А. В., & Чижевская, Э. В. (2008). *Управление НКО: ставка на доверие. Советы руководителю*. СПб.: СПбОО «Центр развития некоммерческих организаций».
- Грищукова О.В.; Кочева О.Н. (2014). *Общественные советы как ресурс: польза, роль, возможности*. Пермь: Центр "Грани".
- Пинский А.А. (2004). *Общественное участие в управлении школой. Школьные советы*. Москва.
- Рагозина Л.Г. (2015). *Общественное участие в развитии и контроле качества социальных услуг: опыт России и зарубежных стран*. Журнал исследований социальной политики., 13(1), 97-106.
- Филатов А., Кузнецов М., Севастьянова О., & Джуряев Э. (2014). *Организация работы совета директоров: Практические рекомендации*. Москва: "Альпина Паблишер"
- Центр поддержки НКО (Ed.). (2002). *Общее управление НКО: курс лекций. Школа управления НКО. Книга 1*. Москва: Изд-во МСоЭС.
- Эйнис Г., Дрори Р., & Лестер-Леви, М. (2012). *Пособие для общественных лидеров. Способы руководства в организациях гражданского общества в Израиле.: «Джойнт Израэль» и ЭШЕЛ*
- Якобсон Л.И., & Мерсиянова И.В. (2009). *Информационно-аналитическая справка «Добровольная публичная отчетность НКО»*. Москва: Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора ГУ ВШЭ.



www.ngogarant.ru