



**Стратегия
Благотворительного фонда
Елены и Геннадия Тимченко
2023—2032**

Москва
2022

Содержание

Стратегия Фонда Тимченко	4
Введение	4
Итоги работы Фонда	5
Принципы работы Фонда	6
Почему меняется стратегия?	7
Концепция новой стратегии Фонда	10
Миссия Фонда.....	10
Ценности и принципы Фонда.....	10
Для кого работает Фонд: три целевые группы	10
Где работает Фонд: на малых территориях.....	12
Как работает Фонд: с опорой на ресурсы местных сообществ.....	14
Что делает Фонд?	15
Направление работы Фонда «Забота в ближайшем окружении»	16
Какую проблему мы хотим решить.....	16
Наша цель	16
Основные задачи Фонда	17
Основные риски	17
Ожидаемые результаты	17
Забота об уязвимых пожилых людях.....	19
Забота об уязвимых семьях с детьми.....	23
Направление работы Фонда «Развитие детей и подростков»	26
Какую проблему хотим решить.....	26
Наша цель	26

Основные задачи Фонда.....	26
Основные риски	27
Ожидаемые результаты	27
Как мы будем реализовывать стратегию	34
Устойчивость реализации стратегии в долгосрочной перспективе ...	34
Модели работы Фонда	36
Этапы реализации стратегических направлений и проектов Фонда ..	37
Принцип построения проектного портфеля Фонда	38
Решение в отношении текущего проектного портфеля Фонда	39
Новые проекты.....	39
Модель влияния и оценка результатов	39
Приложение 1.	
Результаты предыдущей стратегии Фонда.....	43
Первая группа. Люди старшего возраста.....	43
Вторая группа. Уязвимые семьи с детьми	45
Третья группа. Дети, желающие заниматься спортом рядом с домом..	48
Четвёртая группа. Сообщества на малых территориях	50
Ссылки на источники.....	52

Стратегия Фонда Тимченко

В 2020 году завершился пятилетний стратегический цикл Фонда, начатый в 2016 году. А сам Фонд отметил десятилетний юбилей. 2021 и 2022 годы стали для Фонда своеобразным переходным периодом: мы проанализировали результаты работы за 11 лет для подготовки к новому стратегическому циклу, который начнётся в 2023 году.

Уточнённая стратегия Фонда опирается на результаты нашей работы за 11 лет. Краткие итоги этой работы, а также ключевые принципы и подходы Фонда представлены ниже в разделе I «Введение».

В разделе II описывается концепция новой Стратегии работы Фонда Тимченко.

В разделе III описываются планы по реализации Стратегии Фонда Тимченко.

Введение

Фонд Тимченко был создан **Еленой и Геннадием Тимченко** в декабре 2010 года (первоначально фонд назывался «Ладога»). Сегодня это один из крупнейших семейных благотворительных фондов в России: в рейтинге Forbes «20 лучших благотворительных фондов российских бизнесменов» за 2022 год Фонд занимает второе место. За 11 лет работы **Фонд поддержал 4 461 проект, а общая сумма расходов на программную деятельность превысила 7,9 млрд рублей.**

Изначальная цель, ради которой был учреждён Фонд, — объединить благотворительные проекты семьи Тимченко в рамках одной организации для достижения долгосрочных социальных результатов.

Учредители Фонда видят Россию государством, где люди разных поколений

живут во взаимопонимании, где есть возможности для реализации творческого и интеллектуального потенциала, и где каждый человек осознаёт личную ответственность за свою судьбу и за развитие всего общества. Учредители верят, что этого можно достичь, сохраняя традиции и духовное наследие страны, используя опыт и мудрость старшего поколения, поддерживая социальные инициативы граждан и организаций, активно взаимодействуя с экспертами, государством и гражданским обществом.

Для этого Фонд на протяжении 11 лет создавал и реализовывал благотворительные проекты, направленные на интеллектуальное, духовное и физическое развитие людей всех поколений. Главным принципом Фонда стало стремление помогать там, где меньше всего ресурсов, но есть предпосылки для изменений. Проекты Фонда были направлены на поддержку проводников социальных перемен: это могли быть как специалисты и сотрудники некоммерческих организаций, так и обычные неравнодушные жители отдельных территорий: приёмные родители, тренеры-общественники, хранители культурных промыслов и местных традиций, волонтёры, помогающие одиноким людям старшего возраста.

К 2013 году в Фонде были созданы четыре долгосрочные благотворительные программы: «Культура», «Семья и дети», «Спорт» и «Старшее поколение». Фонд начал разрабатывать единые подходы к работе. Итогом стало утверждение в 2015 году пятилетней стратегии Фонда на 2016—2020 годы и создание системы мониторинга и оценки работы каждой программы.

Итоги работы Фонда

Территория	С 2014 года Фонд работает по всей России: ежегодно он поддерживает проекты более чем в 60 % регионов страны. В 2021 году поддержку получили проекты в 76 регионах.
------------	--

Бюджет	Общая сумма расходов Фонда на программную деятельность за 11 лет работы превысила 7,9 млрд рублей.
--------	--

Проекты	За 11 лет работы Фонд реализовал и поддержал 4461 проект. В том числе в конкурсах Фонда за 11 лет было выбрано 3046 победителей.
---------	--

Принципы работы Фонда

Сложившийся фокус

1. Основной фокус работы Фонда, сложившийся за более чем 10 лет развития, это регионы страны. Более того, почти все проекты, которые мы поддерживаем, располагаются на малых территориях, в глубинке, в небольших и удалённых поселениях и малых городах.
2. Все программы Фонда так или иначе работают с местными сообществами. Мы пытаемся дать им возможности для развития, и через развитие сообществ улучшить жизнь людей.
3. Последний сложившийся фокус работы — это забота в местных сообществах. Преимущественно через проекты программы «Старшее поколение» Фонд открывал перспективу для поддержки наиболее уязвимых групп в наиболее комфортных для них условиях — у себя дома, в привычной среде.

По итогам 11 лет Фондом были выработаны следующие подходы к работе

1. Определение направлений работы, исходя из гуманитарных приоритетов учредителей Фонда, актуальных запросов общества, дефицита альтернативных ресурсов поддержки.
2. Стратегический подход: наличие стратегии программ; системы мониторинга и оценки социального воздействия; стратегии позитивного выхода из отдельных проектов (через установку для партнёров на самостоятельное устойчивое развитие и передачу моделей для тиражирования). Первый стратегический цикл Фонда пришёлся на 2015–2020 годы.
3. Работа с привлечением партнёров (включая региональных) и с опорой на местные сообщества.
4. Выявление и поддержка проектных лидерских и экспертных команд, развитие устойчивых партнёрских связей.
5. Использование прозрачных конкурсных механизмов.
6. Опора на экспертизу, исследовательский пилотный подход к сложным темам.

Эти подходы определили формы работы всех программ Фонда

1. Поддержка практик, имеющих потенциал для развития (по конкурсу и вне конкурса).
2. Обучение лидерских команд и «дефицитных» специалистов.

3. Аналитика, исследования по стратегическим темам (включая экспертное и исследовательское сопровождение проектов).
4. Публичное продвижение и экспертная поддержка значимых для Фонда тем.

Методы управления

1. Четыре стратегические программы, разделённые по целевым группам.
2. Компактная команда, активно работающий стратегический комитет.
3. Работа через региональных партнёров для масштабирования результатов и приближения к людям.

Почему меняется стратегия?

В 2021 году планово завершился пятилетний стратегический цикл Фонда (2016–2020). Нам нужно было определиться с направлением дальнейшего развития. При этом на определённом этапе мы осознали ряд барьеров и противоречий, затрудняющих дальнейшее развитие Фонда:

1. За 11 лет поле социальных тем, в котором действует Фонд, существенно изменилось. Были запущены важные государственные программы, изменившие представления о помощи семьям в кризисе, заботе о детях, оставшихся без попечения родителей, о людях старшего возраста. Появились другие фонды и НКО, работающие в этих направлениях.

С 2020 года наша страна переживает серьёзные политические и социальные кризисы. Это породило новые вызовы, на которые мы не можем не реагировать.

Новая стратегия ориентирована на актуальные запросы общества и учитывает изменения контекста деятельности Фонда.

2. В рамках отдельных программ сложилось сразу несколько фокусов работы. В том числе возникли пересечения целевых групп между разными программами Фонда. Это размывает стратегические приоритеты Фонда, а также увеличивает и фрагментирует его проектный портфель. Например, Фонд помогает семьям с детьми в трудной ситуации и в программе «Семья и дети», и в программе «Спорт». А развитие малых городов и сёл Фонд поддерживает и в программе «Культура», и в программе «Спорт».

Управление проектами Фонда через отдельные программы, у каждой из которых есть отдельный руководитель, создаёт определённую изоляцию программ, что затрудняет их синергию и частично дублирует работу разных команд. Это осложняет управление Фондом как единой структурой.

Новая стратегия предусматривает управление проектами Фонда как единый

процесс, осуществляющийся в тесном сотрудничестве всей команды Фонда, ориентированный на достижение общих результатов и усиливающий эффекты каждого отдельного проекта.

3. Стратегия и фокус Фонда не всегда понятны обществу в целом и некоммерческому сектору в частности. Так, исследование, проведённое экспертами Московской школы управления СКОЛКОВО по заказу Фонда, выявило, что региональные ресурсные центры и представители органов власти не всегда понимают модель работы Фонда и его будущее, отмечают эклектичность в программах. Кроме того, респонденты из числа наших постоянных партнёров хотели бы лучше представлять, как будет дальше развиваться Фонд, и какое сотрудничество они могут ему предложить.

Новая стратегия предполагает более системное получение Фондом обратной связи, объединение усилий с государственными и негосударственными партнёрами, работающими для решения схожих проблем.

Важным принципом работы Фонда все эти годы было ответственное отношение к достижению своих долгосрочных стратегических целей; опора на общие ценности; наработка экспертизы и технологий; создание сплочённой профессиональной команды, способной решать сложные задачи. Новая стратегия предполагает **преемственность, эволюционное развитие, сохранение основных ценностей, всех лучших наработок и достижений**, а также **команды Фонда**.

Как мы работали над новой стратегией в 2020 и 2021 годах

1. Анализировали результаты наших экспертных исследований и пилотных проектов по темам:
 - a) местные сообщества на малых территориях (пилотный проект «Солидарные сообщества» и предпроектное исследование);
 - b) забота в ближайшем окружении на малых территориях (пилотный проект «Ближний круг» и предпроектное исследование);
 - c) развитие детей и молодёжи на малых территориях (пилотный проект «Дополнительное образование» и предпроектное исследование).
2. Использовали наработанную Фондом экспертизу по темам:
 - a) старшее поколение;
 - b) семьи с детьми и дети, оставшиеся без попечения родителей;
 - c) социокультурные проекты на малых территориях;
 - d) детский спорт на малых территориях.
3. Московская школа управления СКОЛКОВО провела комплексное независимое исследование по итогам 10 лет работы Фонда. Оно включало в себя анализ работы Фонда с разных точек зрения. Количественные итоги рабо-

ты Фонда были сопоставлены с масштабами работы других частных фондов в России и государственными расходами на образование, социальную помощь, массовый спорт, культуру. Параллельно были проведены индивидуальные интервью с сотрудниками Фонда и членами Наблюдательного совета Фонда. Также были проведены анонимное онлайн-анкетирование 47 благополучателей Фонда и 16 интервью с экспертами в сфере благотворительности. Главной целью было соотнести декларируемые Фондом результаты с тем, как их фактически воспринимают внутренние и внешние стейкхолдеры.

В результате этого исследования мы убедились, что благополучатели Фонда оценивают его работу как важную и полезную. Во-первых, опрошенные благополучатели отмечали, что без Фонда меньший масштаб в России имели бы программы поддержки старшего поколения, социокультурного развития малых территорий, доказательных практик в сфере семьи и детства, развития детского спорта. Во-вторых, опрошенные отметили, что Фонд вносит значительный вклад в повышение экспертности специалистов некоммерческого сектора. В-третьих, многие опрошенные отметили, что Фонд слышит своих благополучателей.

В то же время исследование показало, что не все результаты своей работы Фонд научился достоверно оценивать. Например, это касается работы Фонда по изменению общественного мнения и созданию благоприятных условий для роста организационной зрелости НКО-партнёров. Многие опрошенные хотели бы лучше понимать, как долго будет длиться поддержка Фонда для их проекта, какая стратегия выхода Фонда из проекта предполагается, и на какую поддержку Фонда можно рассчитывать после этого выхода. В целом у многих был запрос на предоставление Фондом информации в более доступной и простой форме. Кроме того, опрошенные отмечали, что за 10 лет некоммерческий сектор в России изменился, и Фонду необходима коррекция проектного портфеля и инструментов воздействия, которые он использует для достижения поставленных целей. Например, Фонду стоит принять во внимание развитие корпоративной социальной ответственности и новые механизмы социальных финансов. Также партнёры Фонда ожидают, что Фонд будет превращать накопленную им экспертизу в модельные решения для участников сектора.

4. Провели при поддержке команды школы СКОЛКОВО экспертную сессию для анализа основного контекста, влияющего на стратегические темы Фонда.

5. Проводили обсуждения проекта Стратегии с ключевыми экспертами Фонда, чтобы учесть их предложения и замечания.



Концепция новой стратегии Фонда

Миссия Фонда

Мы верим в общество, в котором у каждого человека есть возможность жить достойно в атмосфере сотрудничества и взаимной поддержки.

Мы идём туда, где меньше всего поддержки, решаем сложные социальные проблемы.

Мы создаём условия для развития и поддержки тех, кто ответственно относится к людям вокруг себя, остро чувствует их проблемы и не жалеет усилий, чтобы улучшить их жизнь.

Ценности и принципы Фонда

Человек в центре внимания	Открытость	Готовность рисковать	Любовь к родине
Опираемся на потенциал людей, помогаем решать их проблемы, оцениваем результаты своей работы по реальным изменениям в их жизни	Получаем и анализируем опыт и обратную связь, привлекаем партнёров	Берёмся за сложные темы, идём туда, где поддержки мало	Ответственно работаем на долгосрочный, устойчивый результат

Для кого работает Фонд: три целевые группы

В новой стратегии определены три целевые группы, которым будет помогать Фонд:

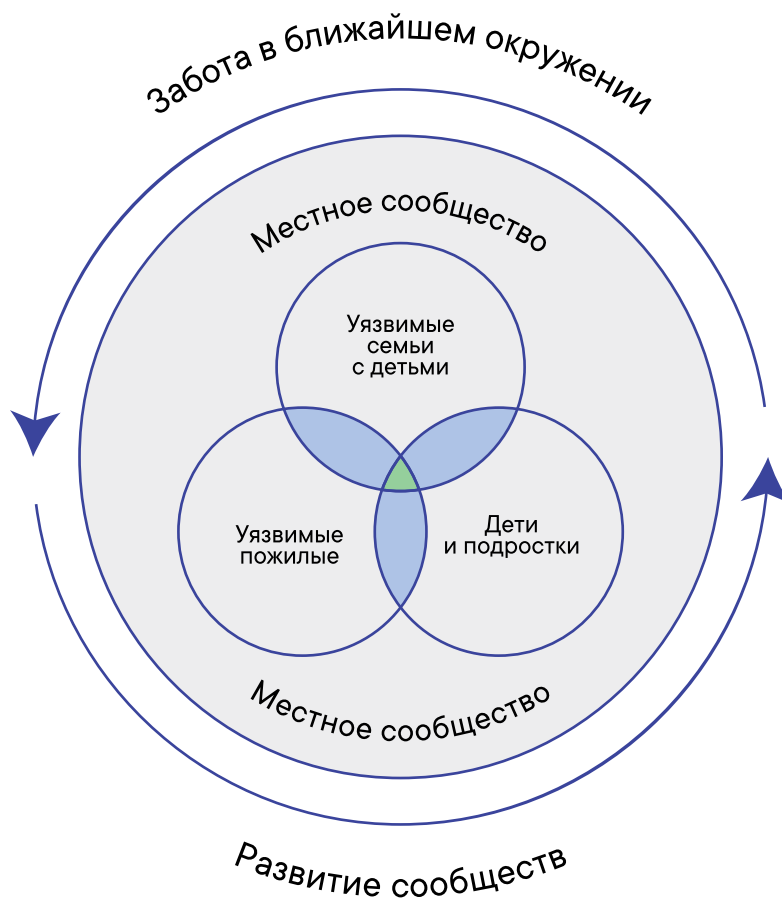
1. Люди старшего возраста, в той или иной мере утратившие способность к самообслуживанию и нуждающиеся в посторонней помощи.
2. Семьи с детьми, оказавшиеся в трудной жизненной ситуации.
3. Дети и подростки, проживающие на малых территориях.

Каждая из этих целевых групп обладает специфическим набором потребностей, интересов и переживаемых проблем. Более того, каждый относящийся к ней человек уникален, и необходимо учитывать его индивидуальные проблемы, потребности и возможности. В последующих разделах Стратегии представлены концептуальные и методологические разработки по каждой из этих групп.

Вместе с тем новая Стратегия Фонда опирается на целостный подход к пониманию проблем отдельных людей и их среды. Поэтому Фонд рассматривает свои целевые группы как часть единой экосистемы их местных сообществ.

Мы понимаем, что эта система динамична, и в разные моменты времени те или иные группы (или отдельные люди внутри этих групп) на конкретной территории могут оказаться как уязвимыми, так и поддерживающими тех, кто сильнее нуждается в помощи. При таком подходе все целевые группы имеют пересечения между собой: подростки могут вовлекаться в оказание помощи пожилым, пожилые могут выполнять роль наставников по отношению к детям и подросткам, семьи могут выступать одновременно как поставщики и получатели заботы. Комплексные меры, направленные и на преодоление уязвимости, и на поддержку ресурсности наших целевых групп кажутся нам наиболее эффективными для достижения устойчивых результатов.

Концептуальная модель работы Фонда может быть представлена в виде схемы ниже. Она отражает нашу убежденность в том, что ресурсы для развития и для решения проблем находятся внутри сообщества. Подробнее этот подход описан в разделе 5 ниже («Как работает Фонд: с опорой на ресурсы местных сообществ»).



Где работает Фонд: на малых территориях

Определение:

Малые территории, — населённые пункты с населением до 200 000 человек (не областные центры), имеющие дефицит внешних ресурсов, доступа к знаниям и возможностей получать внешнюю поддержку¹.

Обоснование (почему мы работаем на малых территориях?)

Руководствуясь принципом — работать там, где мало альтернативных ресурсов, и при этом есть потенциал для решения проблем.

На малых территориях проживает значительная часть населения России — порядка 55%². По данным на 1 января 2021 года, в нашей стране 37 млн россиян (25%) проживают в сельской местности. Еще 7 млн (5%) проживают в посёлках городского типа. В малых городах численностью до 50 тысяч человек проживает 16 млн россиян (11% населения России), а в городах численностью от 50 до 200 тысяч находятся порядка 20 млн россиян (14% населения)³.

Проблемы:

1. Жители малых территорий имеют более низкий уровень доходов по сравнению с жителями крупных городов. Так, по данным выборочного наблюдения доходов населения, проведённого Росстатом в 2021 году⁴, средний доход семей с детьми в городах варьируется от 67,2 до 92,3 тыс. рублей в месяц, в зависимости от размера населённого пункта. В сельских поселениях этот показатель ниже и составляет от 50,6 до 58,7 тыс. рублей. В то же время сумма всех социальных выплат (включая пенсии и пособия) в городах имеет обратную динамику (т.е. уменьшается с ростом численности города) и составляет от 11,6 до 8,7 тыс. руб. В малых поселениях закономерности подобного рода не обнаруживается, а сумма трансфертов различается в пределах от 14,6 до 12,9 тыс.⁵ Это свидетельствует о том, что даже в рамках государственной поддержки государство вынуждено выделять больше средств для поддержки сельских семей, что подчёркивает их относительную бедность.

2. Малые территории испытывают дефицит социальной, образовательной и культурной инфраструктуры, профильных специалистов, а также комфортной среды. Согласно данным «Индекса качества городской среды»⁶, разработанного КБ Стрелка и Минстроем РФ, города из группы «малые» (т.е. с численностью населения до 50 тыс. человек) в среднем имеют худшие оценки качества среды по сравнению как со средними, так и с крупными городами.

Дефицит социальной, образовательной и культурной инфраструктуры подчёркивается как экономистами, так и исследователями социальной политики^{7 8 9}. Количество объектов такой инфраструктуры значимо снижается, причём это снижение происходило не только в 1990-х, но и продолжается по сей день. Так, например, число библиотек в целом в стране с 2000 по 2019 год снизилось с 51 200 до 37 000. За тот же период количество кинозалов снизилось с 15 400 до 5 597¹⁰.

На малых территориях за последние 20 лет сократилось количество инфраструктурных объектов (как государственных, так и частных), существует опережающий рост цен на услуги социальной инфраструктуры. Всё это приводит к ощутимой дифференциации услуг инфраструктурного характера, ухудшая положение жителей небольших городов и сельских территорий¹¹.

3. Малые территории часто оказываются в изоляции из-за неразвитого транспортного сообщения и плохого качества дорог. Согласно статистическим сведениям Росавтодора, на начало 2015 года 45,9 тысяч, то есть 30,5 % сельских населённых пунктов не имели связи по дорогам с твёрдым покрытием с сетью дорог общего пользования региона¹².

4. Из малых территорий происходит отток жителей, которые могли бы стать лидерами местного сообщества. Переезд людей из одних поселений в другие — нормальный процесс. Однако на территории большинства субъектов РФ наблюдается отрицательный миграционный и естественный прирост населения¹³: люди уезжают из малых территорий больше, чем приезжают туда, и в то же время на малых территориях больше умирают, чем рождаются там. В большинстве поселений происходит потеря значимой части социального капитала — активных, образованных и (нередко, но не обязательно) молодых^{14 15}. Среди причин такой динамики чаще всего называют отсутствие экономических возможностей на малых территориях, но, по-видимому, это не единственный мотив уезжающих¹⁶. Так, мотивация к отъезду в более крупные населённые пункты меняется у людей с возрастом. Мотивация выпускников школ, подростков и младшей когорты молодёжи связана с получением образования¹⁷. Устремления более старшей группы связаны с карьерными (экономическими) и досуговыми возможностями. Люди в возрасте приблизительно 30–35 лет ищут при переезде комфорт и доступность услуг уже для своих детей¹⁸. Из этого следует, что такая миграция не является чем-то обязательным, и многие из этих людей могли остаться на малой родине, если бы там были необходимые для них условия.

5. Проблемы малых территорий в России во многом связаны с тем, что при государственном планировании приоритет отдаётся крупным агломерациям, а остальные финансируются по остаточному принципу. Эта ситуация закреплена и в Стратегии пространственного развития страны¹⁹. Единственным инструментом решения проблем малых территорий в этой стратегии предлагается особый подход к развитию сельского хозяйства. Иные специальные меры развития малых территорий, в том числе малых городов, в стратегии не предусмотрены. Таким образом, пока малым территориям достаётся меньше государственных ресурсов для развития, чем крупным городам.

Возможности:

1. На малых территориях есть **предпосылки для перемен,** которых часто лишены крупные города. Относительно **небольшие расстояния** позволяют почти до каждого человека. Гораздо **быстрее,** чем в больших городах, **формируются местные сообщества,** поскольку люди лучше знают друг друга. Более **развита система взаимопомощи,** поскольку трудно оставаться равнодушным к людям, с которыми близко знаком, а большинство местных проблем затрагивают всех.

2. Рост интереса людей к местной идентичности и истории тоже можно рассматривать как ресурс для развития малых территорий. Этот рост продемонстрировали, в частности, результаты стратегического проекта Фонда «Культурная мозаика малых городов и сёл». Интерес жителей к истории своего города или посёлка укрепляет их связь с малой родиной, способствует совместной деятельности по изучению традиций и ресурсов территории, формированию её бренда.

3. На малых территориях меньше конкуренции для творческих людей, а значит, **больше возможностей для реализации их идей**. Многие ниши в общественной и культурной сферах там не заняты, а потенциальная аудитория не избалована и благодарна за любое внимание и интерес. Поэтому некоторые активные и способные люди переезжают в глубинку, где находят возможности для самореализации и предпринимательства.

Как работает Фонд: с опорой на ресурсы местных сообществ

Определения:

Местное сообщество — сообщество, которое объединяет людей, проживающих в одном населённом пункте.

Assets Based Community Development / ABCD-подход — принцип максимального использования ресурсов и возможностей сообщества, ориентированный на самостоятельное развитие этого сообщества. Драйвером развития сообщества в этом случае являются взаимоотношения между его членами — местными жителями, их объединениями и институтами. Процесс выстраивания и трансформации этих взаимоотношений является центральным для развития сообщества.

Обоснование (почему используем ABCD-подход?):

Мировой опыт и опыт Фонда Тимченко говорят о том, что одним из необходимых условий для устойчивого развития небольших территорий является максимальное использование собственных ресурсов и возможностей этих территорий. Такой подход позволяет активизировать местное население, согласовать интересы разных групп, сформировать ответственность за результат и изменить восприятие территории. Активные, «яркие» сообщества, уже добившиеся совместных успехов, как правило, становятся интересными и для внешних партнёров, привлекая на территорию дополнительные ресурсы. Мы видим свою задачу в поддержке ответственных лидеров местных сообществ и создании устойчивых связей между ними, а также в повышении солидарности и активности местных жителей.

Однако одного этого может оказаться недостаточно. Малые территории часто страдают от изоляции, преодолеть которую помогает развитие межтерритори-

альных связей для обмена информацией, человеческим капиталом и другими ресурсами. По итогам реализации проектов Фонда Тимченко постепенно формируются сообщества «выпускников» с разных территорий, которые и становятся инициаторами такого межтерриториального обмена знаниями и идеями.

Таким образом, Фонд в своей работе по поддержке малых территорий сфокусируется на усилении ресурсов самой территории и на взаимодействии лидеров различных территорий.

Что делает Фонд?

Усиливая местные сообщества на малых территориях, Фонд способствует улучшению там качества заботы об уязвимых пожилых людях и семьях с детьми, а также развитию детей и подростков.



Направление работы Фонда «Забота в ближайшем окружении»

Определение:

Забота в ближайшем окружении — нестационарная комплексная поддержка уязвимых людей по месту их жительства за счёт вовлечения и объединения местных ресурсов — родственников, соседей и активных жителей, муниципальных служб, НКО и волонтеров.

Какую проблему мы хотим решить

Для уязвимых людей (пожилых и семей с детьми), живущих на малых территориях, ограничен доступ к качественным и своевременным социальным, медицинским и бытовым услугам, не хватает специалистов. При этом есть дефицит регулярной заботы о них в ближайшем окружении, которая бы объединяла доступные ресурсы местного сообщества при координации усилий всех участников. Это приводит к снижению уровня качества жизни и благополучия уязвимых групп. У пожилых людей ухудшается здоровье и психологическое состояние, часто они попадают в интернаты, или даже наступает преждевременная смерть. У семей с детьми в трудной жизненной ситуации увеличиваются риски деградации, прогрессирующей бедности и изъятия детей.

Наша цель

Улучшение благополучия и повышение качества жизни уязвимых людей на малых территориях за счёт организации регулярной заботы о них в ближайшем окружении.

Для нас это значит:

- Для пожилых людей — возможность как можно дольше оставаться в привычных родных условиях, получая при этом необходимую помощь и поддержку.
- Для уязвимых семей с детьми — возможность получить своевременную комплексную поддержку по месту жительства, которая поможет справиться с проблемами и воспитывать ребёнка в благополучной семейной среде.

Основные задачи Фонда

1. Выявление, комплексная развивающая поддержка и вывод на устойчивость инициатив и проектов по организации комплексной заботы в ближайшем окружении.
2. Обучение специалистов для повышения эффективности заботы в ближайшем окружении.
3. Активизация и вовлечение местных сообществ в организацию системной заботы.
4. Продвижение ценности и принципов заботы в ближайшем окружении, а также практического опыта такой заботы — на муниципальном, региональном и федеральном уровнях, а также в экспертном сообществе.

Основные риски

1. Неготовность людей в местных сообществах объединяться ради оказания регулярной заботы.
2. Дефицит ресурсов и основных участников заботы на малых территориях (для формирования «ромба заботы»²⁰).
3. Сложности с обеспечением координации между всеми участниками заботы.
4. Недостаточная подготовленность участников заботы (может помешать добиться результатов и даже навредить их подопечным).
5. Потеря мотивации у участников заботы и сообщества в целом в случае неудач.
6. Отсутствие у уязвимых людей мотивации к выходу из трудной жизненной ситуации и готовности получать для этого помощь.

Ожидаемые результаты

1. На малых территориях, где работает Фонд, растёт число доказавших свою эффективность практик регулярной заботы в ближайшем окружении; они отвечают потребностям целевых групп; доступны для изучения; часть из них доступна для тиражирования.
2. Повышается квалификация специалистов и других участников заботы, работающих с целевыми группами на малых территориях.
3. Происходит выявление ранее неохваченных или недостаточно охваченных помощью уязвимых групп, им оказывается необходимая поддержка.
4. Регулярное взаимодействие участников заботы способствует сплочению и росту солидарности местного сообщества.
5. Решения принимаются местным сообществом с учётом мнения и интере-

сов уязвимых групп и при их непосредственном участии. Уязвимые люди становятся более активными членами сообщества и включаются в его жизнь.

6. Забота в ближайшем окружении как важный элемент социальной поддержки признан обществом и государством, развивается на практике на региональном уровне.

В итоге:

На малых территориях увеличивается число живущих дома пожилых уязвимых людей, получающих необходимую помощь и вовлечённых в жизнь своего сообщества;

На малых территориях увеличивается число семей с детьми, преодолевших кризис благодаря оказанной им поддержке и активно участвующих в жизни сообщества.



Забота об уязвимых пожилых людях

Определение:

Уязвимый пожилой человек — человек старше 55 лет, который частично или полностью утратил способность обходиться без посторонней помощи.

Отсутствие своевременной и комплексной поддержки в привычных условиях может привести к ухудшению здоровья пожилого человека, его психологического состояния, изоляции и, в конечном счёте, к отрыву от родной среды и попаданию в стационар или дом-интернат. Эти риски особенно актуальны для одиноких пожилых людей.

По данным экспертов ВШЭ²¹, в 2020 году численность пожилых с дефицитом самообслуживания составляла 3,8 млн человек. Из них 2,4 млн пожилых достаточно лишь родственной помощи (т. е. не требуется специальный, профессиональный или стационарный уход); ещё 1,2 млн необходим надомный уход, который потенциально могут обеспечить родственники; 174 тыс. человек — это пожилые люди, прикованные к постели, нуждающиеся в ежедневном сложном уходе, либо в стационарной помощи.

Фонд видит основную группу приложения своих усилий в самой многочисленной части уязвимых пожилых людей — тех, кто сохраняет частично способность к самообслуживанию, но нуждается в помощи, которую может оказывать ближнее окружение. Учитывая, что со временем численность и доля старшего поколения в России будет возрастать, востребованность практик заботы в ближайшем окружении будет увеличиваться. Так, самые многочисленные группы пожилых с частичной утратой способности к самообслуживанию до 2030 года вырастут до 4,6 млн человек, а к 2040 году — превысят 6 млн человек²².

Основной тезис:

Роль местного сообщества, объединение и координация его ресурсов в организации заботы об уязвимых пожилых людях возрастает. Особенно это важно в сельской местности и малых городах, где растёт число пожилых людей (в том числе одиноких), и при этом затруднён доступ к социальным и медицинским услугам.

Обоснование:

1. Население России, как и население большинства других стран, стареет: в 2021 году в России проживало около 36,9 млн человек старше трудоспособного возраста, что составляет 25,2% от всего населения страны²³. Ожидается, что к 2030 году доля пожилых в России достигнет почти 29% населения страны, что в численном выражении составит 43,7 млн человек²⁴.
2. Возрастающая продолжительность жизни вносит существенный вклад в старение населения России. В 2020 году средняя ожидаемая продолжительность жизни при рождении в России составила 71,5 год²⁵. Согласно исследованию ВШЭ, к 2030 году в России ожидаемая продолжительность жизни у мужчин может увеличиться до 72,9 лет, у женщин — до 82,9 лет²⁶.
3. Однако, по данным ВОЗ, «существует мало доказательств, что состояние

здоровья современных пожилых людей лучше, чем у предыдущих поколений». Поэтому, чем дольше живёт человек, тем выше вероятность, что он доживёт до хронических заболеваний.

4. К таким заболеваниям относятся и когнитивные расстройства, которые уже называют «чумой XXI века». Согласно ВОЗ, от 5 до 8 % людей старше 60 лет имеют те или иные признаки деменции²⁷. Точной статистики по количеству людей с деменцией в России нет. По приблизительным данным Ассоциации болезни Альцгеймера, с деменцией живут более 1,5 млн россиян²⁸. По оценкам, сделанным в 2018 году рабочей группой по подготовке программы профилактики, выявления и лечения когнитивных расстройств у лиц пожилого возраста, в России проживало порядка 2 млн человек с деменцией. При этом, по оценке той же рабочей группы, с ожидаемым ростом количества пожилых в стране будет наблюдаться рост и количества старческих заболеваний, и в том числе когнитивных расстройств, требующих уже не медицинского ухода, а ухода в ближайшем окружении²⁹.

5. Семья пожилого человека часто не может обеспечить качественную заботу. По данным исследования «Старость» проекта «Если быть точным» (2020), 42 % россиян считают, что помогать старшим должны органы соцзащиты, а около 25 % россиян признались, что в той или иной степени согласны с утверждением, что «старшее поколение является обузой для молодёжи». При этом чаще всего обузой старшее поколение считают респонденты в возрасте от 55 лет (41%)³⁰.

Данные, приведённые в обосновании Концепции политики активного долголетия³¹, говорят, что по уходу за детьми и внуками со стороны пожилых Россия в пятёрке лидеров, если сравнивать со странами Евросоюза. А по показателю ухода родственников за людьми старшего поколения Россия в этом списке пятая с конца.

6. Сейчас в России на 1000 человек в возрасте 20–64 лет приходится 196 пожилых. К 2030 году эта демографическая нагрузка может вырасти, по разным подсчётам, до 300–365 пожилых на 1000 человек в возрасте 20–64 лет³². При этом молодые люди 20–30 лет могут поддерживать контакты с пожилыми родственниками, по мере возможностей помогать с покупкой лекарств и продуктов, но не присутствовать рядом постоянно.

7. По данным всероссийского исследования НАФИ и Российского геронтологического научно-клинического центра, пожилые люди, проживающие одни, практически не ведут активную социальную жизнь: после 60 лет большинство замыкаются на доме и быте (70 %). Только каждый пятый имеет хобби, занимается туризмом или работает (от 17 до 24 %) ³³.

8. Кроме того, по данным исследования «Если быть точным» (2020), 53,4 % домохозяйств людей старше 65 лет состоят из одного пожилого человека, причём подавляющее большинство из них (82,3 %) — одинокие женщины. Например, в центральных регионах России количество женщин старше 55 лет в 1,8 раза больше, чем количество мужчин того же возраста³⁴. По мере старения этот гендерный дисбаланс увеличивается. При этом можно говорить о большей социальной изоляции и худшем финансовом положении пожилых женщин старшего возраста. Об этом свидетельствуют данные о гендерном со-

ставе работающих пенсионеров по возрастам: так, по данным 2018 года в возрастной группе 61–70 лет работают 91 % мужчин и 36 % женщин³⁵.

9. Государственная система не может справиться с полным удовлетворением спроса на поддержку пожилых людей. По данным одного из выборочных обследований Росстата, в 2019 году социальное обслуживание в момент опроса получали лишь 3,6 % граждан старше трудоспособного возраста с ограничениями в повседневной жизни³⁶. А опыт Фонда и коалиции «Забота рядом» во время пандемии показал, что многие уязвимые пожилые люди, часто одинокие, невидимы для государства и общества, если они не состоят на учёте в органах соцзащиты (за период с марта 2020 года только участники коалиции выявили на своих территориях более 7100 таких «невидимок»). Ожидается, что создаваемая в настоящее время в России система долговременного ухода за особо уязвимыми пожилыми и инвалидами сможет частично устранить дефицит качественных услуг по уходу в России и помочь родственникам. Однако обеспечение медико-социального обслуживания и помощи пожилым людям на малых территориях осложнено институциональными и административными обстоятельствами. Из-за реорганизации и оптимизации систем медицинской и социальной помощи, предпринимаемой в последнее десятилетие в масштабах всей России, основные инфраструктурные объекты сосредоточены в районных и областных центрах. В 2016 году на пленарном заседании в Госдуме обсуждалось, что из 130 тысяч сельских населённых пунктов только 45 тысяч имеют те или иные формы оказания медпомощи. При этом сокращается их транспортная доступность. В результате смертность в сельской местности превысила средние показатели по России³⁷. Социальные работники, обслуживающие пожилых людей на малых территориях, зачастую не проживают в поселениях, а посещают их только на время оказания услуг. В 2018 году дефицит среднего медицинского персонала в региональных фельдшерско-акушерских пунктах и врачебных амбулаториях оценивался в 200 тысяч человек³⁸.

10. В итоге мы видим, что сегодня в России только семейных и государственных мер поддержки старшего поколения недостаточно. Это отражает общую ситуацию в мире. Реагируя на это, в начале «нулевых» ВОЗ разработала принципы сопровождения больных хроническими заболеваниями пожилых людей. Одним из них стало обозначение решающей роли в этом процессе местных сообществ, а основой успеха в деле обеспечения качества жизни старшего поколения — взаимодействие человека, нуждающегося в заботе, его окружения и профессиональных служб. Признано, что система заботы в ближайшем окружении «является наилучшим механизмом, позволяющим пожилому человеку взять под контроль свою собственную жизнь и участвовать в жизни общества». Это основано на убеждении, что, несмотря на зависимость от ежедневной помощи, нуждающиеся в ней люди должны иметь возможность оставаться в привычной обстановке, жить у себя дома среди «обычных» людей, и оставаться включённым в жизнь общества³⁹.

11. Забота местных сообществ в отношении пожилых людей может быть организована по-разному. Принципиальное значение для успешного её функционирования имеет координация доступных ресурсов. Согласно исследованию команды из

Европейского университета Санкт-Петербурга, проведённого по заказу Фонда на малых сельских территориях Карелии и Ленинградской области в 2021 году, на малых территориях такими ресурсами являются государственная система медико-социального обслуживания (социальные работники, фельдшеры), местное сообщество и практики соседской помощи пожилым, осуществляемые на тех или иных условиях. Присутствие в сельских поселениях всех трёх уровней минимизирует вероятность того, что потребности пожилого человека в помощи не будут замечены и удовлетворены. Кроме того, существуют практики координации такой соседской или общинной заботы со стороны местных администраций, НКО (например, совет ветеранов). При этом случается, что в селе не представлен ни один уровень заботы: человеческие ресурсы в селе истощены, все проживающие в селе — пожилые, нуждающиеся в уходе, в селе нет людей, способных или согласных взять на себя функции заботы о пожилых.

12. Фонд Тимченко имеет опыт в реализации проектов, направленных на заботу о пожилых людях в их ближайшем окружении. В 2020 году Фонд запустил в регионах пилотный проект «Ближний круг», цель которого — выявление, поддержка и развитие на малых территориях эффективных практик местной заботы. Кроме того, в партнёрстве с альянсом «Серебряный возраст» Фонд поддерживает работу коалиции «Забота рядом», объединяющей 470 НКО из 71 региона⁴⁰, которые помогают пожилым людям на местном уровне. Мы видим, что в заботе о старших задействовано множество организаций: сообщества самопомощи, инициативные группы, НКО, предприниматели, бюджетные учреждения, родственники пожилых людей, соседи, ТОСы. Их помощь разносторонняя и касается всех или почти всех сфер. Однако часто они действуют автономно и не согласованно. Для того, чтобы эффективно работать над улучшением качества жизни старших важно укреплять диалог и координацию разных агентов, которые заботятся о старших в современной России.

Вывод: для того, чтобы эффективно работать над улучшением качества жизни старших в России, важно укреплять взаимодействие и координацию различных местных участников заботы о них.



Забота об уязвимых семьях с детьми

Определение:

Уязвимая семья с детьми — семья, переживающая внешний или внутренний кризис, с которым она не может справиться самостоятельно. Отсутствие своевременной и комплексной поддержки на местном уровне может привести к ухудшению ситуации в семье, неблагополучию родителей и ребёнка, вплоть до изъятия ребёнка из семьи или отказа родителей от его воспитания.

Наиболее естественные условия для формирования и развития ребёнка — воспитание в семье. При этом в 2021 году из 27,3 млн российских детей⁴¹ 477 232 были сиротами или детьми, оставшимися без попечения родителей. Из них на учёте в федеральном банке данных о детях, нуждающихся в семейном устройстве, состояли 39 594 ребёнка⁴²; а 211 705 детей были признаны находящимися в социально опасном положении⁴³. Эти проблемы особенно усилились в период пандемии, вызванной новой коронавирусной инфекцией.

Решение проблемы социального сиротства, улучшение благополучия детей и семей — в числе основных государственных приоритетов в России. Именно поддержка семей с детьми стала приоритетной в числе мер, направленных на преодоление последствий пандемии⁴⁴. В последние годы реализуются многочисленные инициативы, направленные на реорганизацию системы профилактики сиротства, повышение доступности и качества услуг для семей с детьми. Тем не менее в сфере защиты детства по-прежнему есть ряд сложных проблем, требующих дополнительных усилий, которые сложно решить только мерами государственной поддержки.

Фонд считает, что развитие системы общественной заботы о семьях с детьми на уровне местных сообществ будет способствовать своевременному выявлению семейного неблагополучия и предоставлению необходимой помощи государственными институтами и НКО, повышению роли и активности родительских и местных сообществ, а также изменению отношения общества к семьям из уязвимых групп.

Основной тезис:

Семья, где есть дети, представляет ценность не только для ребёнка, но и для всего общества. Её благополучие напрямую влияет на успешное развитие страны. Поэтому в кризисных ситуациях семье необходимо оказывать своевременную комплексную поддержку, доступную по месту жительства. В эту поддержку должны быть включены все ресурсы местного сообщества, объединённые общими ценностями, подходами и имеющие единую координацию. Особенно это важно для семей, живущих на малых территориях, где доступность социальных услуг ниже.

Обоснование:

1. В настоящее время, в связи с рядом политических и экономических сложностей, в Российской Федерации происходит заметное снижение рождаемости. Так, в 2014 году в России родились 1,9 млн человек — это был пик рождаемости в стране. К 2021 году этот показатель снизился в 1,4 раза и составил 1,4 млн

родившихся, что сопоставимо с уровнем 2002 года⁴⁵. Общая численность населения в возрасте 0–15 лет за 2020 год сократилась на 55 тыс. человек (0,2%) и составила к началу 2021 года 27,4 млн человек, или 18,7% от общей численности населения⁴⁶.

2. В последние десятилетия в России произошёл ряд социальных изменений, которые ухудшили положение семей с детьми. Это обусловлено такими факторами, как бедность и увеличение количества неполных семей. В 2018 году 23% российских детей до 18 лет (6,9 млн в абсолютном выражении) жили в семьях с уровнем денежных доходов ниже прожиточного минимума⁴⁷, а по данным за 2010 год 32% семей в России — неполные⁴⁸. Также к факторам, повышающим уязвимость семей с детьми в России, можно отнести многодетность и наличие в семье детей или родственников с инвалидностью. Согласно имеющемуся опыту Фонда, особенно остро данные проблемы переживаются на малых территориях.

3. В дополнение к перечисленному выше изменения последних двух лет оказали сильное негативное влияние на социальную и демографическую ситуацию в РФ. Так, из-за пандемии COVID-19 в 2021 году в 3 раза выросла материнская смертность по сравнению с предыдущим годом⁴⁹. Также по итогам 2021 года, когда был отменен режим самоизоляции, в России было зарегистрировано самое высокое число разводов с 2014 года: 644 тыс. разводов (или 4,4 развода на 1000 человек)⁵⁰. Для сравнения: в допандемийном 2019 году было зарегистрировано 623 тыс. разводов. По данным ВОЗ, в мире на 25% увеличилось число регистрируемых психических заболеваний (тревожные расстройства, депрессия) за первый год пандемии⁵². Увеличилось количество случаев насилия в семьях, в том числе в отношении детей. Ежегодно в мире с насилием в той или иной форме сталкивается каждый второй ребёнок в возрасте от 2 до 17 лет. Каждый третий становится объектом издевательств со стороны сверстников и травли в интернете⁵². В России ежегодно в отношении детей совершается более 90 тысяч преступлений, каждое пятое из которых относится к категориям тяжких и особо тяжких⁵³. В 80% случаев насилие совершают знакомые или родственники^{54 55}. Всё это нередко оборачивается психическими заболеваниями, тревожными расстройствами, склонностью к совершению преступлений, наркоманией и алкоголизмом. Кроме того, в связи с началом специальной военной операции (далее — СВО) с февраля по июнь 2022 года в Россию въехали более 1,6 млн беженцев и вынужденных переселенцев, включая почти 263 тыс. детей⁵⁶.

4. Согласно убеждениям Фонда, семья – фундаментальная потребность ребёнка, мощный механизм становления личности и накопления им социального опыта. Институциональная система не всегда способна обеспечить ребёнку необходимые условия для полноценного развития и благополучной жизни, нахождение в учреждении зачастую может привести к социальной и эмоциональной депривации, нарушению привязанности, отсутствию бытовых навыков, необходимых для самостоятельной жизни. Отсутствие опыта проживания в семье способствует появлению отклонений в поведении, уходу в зависимость, невозможности создавать долговременные отношения, заботиться о своих детях и другим негативным последствиям.

5. В 2019 году Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации по заказу Фонда провёл исследование причин социального сиротства и жизненных ситуаций, которые приводят к попаданию детей в детские учреждения. Были выявлены следующие причины отобрания детей из семей: злоупотребление родителями алкоголем (встречается в описании жизненных ситуаций 40,4% детей, находящихся в детских учреждениях), уклонение родителей от выполнения своих обязанностей (24,5%), тяжёлое материальное положение семьи (14,1%)⁵⁷.

6. В России одной из мер государственной поддержки для уязвимых семей с детьми является временное помещение детей в детские учреждения. Исследование Фонда показывает, что оно наносит травму ребёнку и разрушает его связь с семьёй, и что в 40—80% случаев можно обойтись без этого. Временное помещение ребёнка в детское учреждение часто не решает исходную проблему семьи. Так, до 50% ситуаций временного помещения — это случаи, когда родители «по уважительным причинам» не могут исполнять свои обязанности в отношении ребёнка, до 30% — это дети с инвалидностью и ОВЗ, которые часто находятся в детском учреждении годами с «временным статусом»⁵⁸. Например, в 2021 году в России было почти 704 тыс. детей с инвалидностью⁵⁹, а во многих населённых пунктах недоступны необходимые таким детям медицинские и реабилитационные услуги.

7. Сохранить ребёнка в семье могла бы система ранней помощи на местном уровне. У Фонда накоплен большой опыт по работе с семьёй и детьми в уязвимой ситуации. Учредители Фонда помогают детским домам с 2007 года, т.е. ещё до основания организации. С 2016 года деятельностью программы «Семья и дети» было охвачено более 20 тысяч детей. В настоящее время перед Фондом встают задачи по адаптации и распространению этого опыта в применении к малым территориям и с привлечением ресурсов местных сообществ.

Вывод: в настоящее время перед Фондом встают задачи по адаптации и распространению опыта работы с детским неблагополучием в применении к малым территориям и с привлечением ресурсов местных сообществ.



Направление работы Фонда «Развитие детей и подростков»

Какую проблему хотим решить

У детей и подростков на малых территориях недостаточно условий для развития своего потенциала и интересного досуга, отвечающих их запросам. В отличие от крупных городов, на таких территориях не хватает образовательных и творческих возможностей, профессиональных специалистов.

У местных детей также гораздо меньше возможностей проявлять себя в общественной деятельности, такой как участие в школьном самоуправлении или волонтерских отрядах. У подростков меньше возможностей найти поддержку для реализации собственных социальных проектов. В таких условиях дети и подростки не понимают своей роли в жизни сообщества и не видят смысла предлагать инициативы по его развитию.

Дефицит у детей возможностей для раскрытия потенциала, как индивидуального, так и общественного, приводит к ограничению их жизненных перспектив, разрыву связей со своей малой родиной и повышает риски неблагополучия.

Наша цель

Раскрытие и развитие потенциала детей и подростков, живущих на малых территориях, для их успешной жизненной самореализации путём создания для них поддерживающей и развивающей среды.

Для нас это значит, что:

- У детей появится возможность для раскрытия и реализации своих способностей.
- Дети станут полноценными членами своих сообществ, активно участвуя в их жизни.

Основные задачи Фонда

1. Выявление, поддержка и развитие на малых территориях инициатив, проектов активных людей по организации работы с детьми и подростками в общественной, спортивной, культурной, образовательной сферах на основе следующих принципов: учёт интересов и мнения детей, наставнический подход при работе с ними, опора на ресурсы местного сообщества.

2. Обучение наставников и преподавателей эффективным методикам работы с детьми, а также недостающим навыкам. Создание связей между ними — для обмена опытом и объединения усилий.
3. Активизация местных сообществ для работы с детьми и подростками.
4. Продвижение принципа учёта мнения детей и подростков в процессе работы с ними — на региональном и федеральном уровнях, а также в экспертном сообществе.

Основные риски

1. Сложность в оценке влияния Фонда на жизненное благополучие ребёнка в долгосрочной перспективе.
2. Опора на отдельных активистов - лидеров затрудняет выход на системность и устойчивость результатов и, соответственно, на определение стратегии выхода для Фонда.
3. Административные сложности, связанные с работой с несовершеннолетними.
4. Деятельность, направленная на развитие детей и подростков, может быть расценена государством как просветительская, что усложняет (а иногда делает полностью невозможной) реализацию подобных проектов.
5. Давление со стороны родителей / конкуренция за авторитет в глазах ребёнка между родителем и преподавателем.

Ожидаемые результаты

1. На малых территориях, где работает Фонд, у детей и подростков появилось больше отвечающих их запросам возможностей для самореализации, раскрытия своего потенциала и интересного досуга. В результате увеличилось число детей, регулярно и с удовольствием посещающих занятия; появилось больше досуговых программ и пространств, объединяющих местную молодёжь.
2. Увеличилось число детей и подростков, активно участвующих в жизни своих сообществ, включая реализацию собственных инициатив.
3. Повысилась квалификация наставников и преподавателей, что сказалось на достижениях детей и подростков.
4. Во всех формах обучения и досуга применяется принцип соучастной работы с детьми, учитывающий их мнение и интересы.
5. На уровне местных сообществ увеличилось число партнёров, задействованных в работе с детьми и подростками. Появились новые центры притяжения и роста, способствующие успешному развитию сообщества в целом.
6. В долгосрочной перспективе у Фонда появилась модель развития детей и подростков на малых территориях, доказавшая свою эффективность и доступная для тиражирования.

В итоге:

Повысилось благополучие детей, что выражается в их собственной оценке своего благополучия, а также в мнении родителей, учителей, наставников;

Изменились к лучшему их жизненные перспективы, что может выражаться в улучшении школьной успеваемости, успехах и достижениях в дополнительных занятиях и общественной работе, в появлении интереса к профессиям и успешному поступлению в учебные заведения, расширению круга друзей, проявлении лидерских качеств, повышении ответственности за свою семью и жизнь сообщества.

Определения:

Дети и подростки — дети и подростки до 18 лет, проживающие на малых территориях.

Развитие детей и подростков — комплекс действий, направленных на формирование гармоничной личности, удовлетворение интересов и запросов, раскрытие созидательного потенциала и развитие личностных задатков / способностей детей и подростков.

Благополучное развитие детей на малой территории — это процесс раскрытия потенциала ребёнка в условиях развивающей среды с учётом специфики малой территории.

Успешная жизненная реализация детей на малой территории — процесс, в ходе которого ребёнок успешно развил свой потенциал в выбранной им сфере (интеллектуальной, спортивной, художественной и проч.) и выработал проактивную жизненную позицию.

Наставник — человек, который является для ребёнка или подростка источником знаний и ответов на вопросы, он вдохновляет на развитие, помогает подопечным реализоваться как в выбранной сфере интересов, так и в общественной жизни.

Поддерживающая и развивающая среда — среда, сложившаяся в местном сообществе, благодаря его активному вовлечению, которая позволяет и помогает наставнику организовать «со-деятельный», доверительный процесс выявления и совершенствования способностей у детей и подростков, мотивируя и поощряя их стремление к развитию и общественную активность. Такой среде присущи: добровольный характер участия детей, акцент на индивидуальной образовательной траектории, обучение через действие, отсутствие обязательного учебного плана и давления времени, но вместе с тем регулярность и понятная структура деятельности, обучение в социальной среде, открытость и адаптивность.

Дополнительное образование для детей и подростков — это сфера неформального образования, направленного на индивидуальное развитие ребёнка в соответствии с его желаниями и потребностями.

Общественная активность детей и подростков — целенаправленная деятельность по развитию своей территории, осуществляемая ребёнком или подростком, осознающим себя частью местного сообщества и желающим стать активным участником его жизни.

Преамбула к направлению:

Будущее страны и её отдельных территорий зависит от подрастающего поколения. Смогут ли нынешние дети и подростки получить хорошее образование, стать успешными профессионалами и реализовать свои таланты? Будут ли они чувствовать себя частью своей большой и малой Родины, за которую они отвечают и в развитие которой готовы вкладываться? Вырастут ли они счастливыми, гармоничными людьми, способными на выстраивание хороших отношений в семье и обществе? Будет ли им интересно жить? Важно создавать условия, чтобы всё это случилось — развивать качественную и человеческую систему дошкольного, школьного, среднего специального и высшего образования; сделать доступным, интересным и разнообразным дополнительное образование; вовлекать детей в жизнь их местных сообществ и укреплять их гражданское самосознание; поддерживать семейные и межпоколенческие связи; укреплять институт наставничества. К сожалению, далеко не везде такие условия есть. Особенные проблемы наблюдаются в небольших городах и сельской местности, в силу дефицита там образовательных и творческих возможностей, современных профессиональных специалистов, образовательной и досуговой инфраструктуры.

В последнее время важность создания условий для качественного дополнительного образования осознана на государственном уровне. В 72 регионах внедрена целевая модель развития допобразования. С 2017 года идёт пилотный проект по выдаче сертификатов на бесплатные занятия. А в марте 2022 года была утверждена Концепция развития допобразования детей до 2030 года. Несмотря на то, что Концепция предполагает увеличение доступности дополнительного образования, в том числе и на малых территориях, мы видим, что меры государственной поддержки в силу разных обстоятельств не всегда до них доходят.

Другим важным направлением для развития детей и молодёжи является их участие в жизни общества. На малых территориях, где связи внутри местных сообществ более плотные, вовлечение детей в социально значимую деятельность может быть эффективным инструментом их развития и социализации. В опыте программ Фонда есть примеры, когда дети активно вовлекались в общественную жизнь, и с их участием реализовывались социальные проекты. Но, к сожалению, такие примеры — скорее исключение, чем правило. Зачастую на малой территории дети и подростки не осознают своей значимости и возможности принимать активное участие в жизни сообщества. Молодые люди могут иметь инициативы, однако не стремятся их предлагать, не видя в окружающих готовности услышать младших и энтузиазма в поддержании предлагаемых подрастающим поколением идей.

Основной тезис:

Более 8 лет работая на малых территориях с местными сообществами и их лидерами, мы понимаем, что там есть потенциал для создания безопасной, поддерживающей и развивающей среды для детей и молодёжи. Поддерживающая и развивающая среда в детстве — это необходимый фундамент для становления благополучного взрослого. Мы убеждены, что необходимыми элементами такой среды на малых территориях являются: вовлечённое сообщество; неравнодушие и профессионализм наставника, повышающего у детей мотивацию к получению новых знаний и личностному росту; возможность участия детей в жизни своего сообщества.

Обоснование:

1. Детский фонд ООН (ЮНИСЕФ) признаёт, что доступ к любому виду образованию является ключевым элементом в интеллектуальном и социальном развитии детей. Образование не только предоставляет детям возможности реализовать свой потенциал, но и способствует устойчивому развитию и стабильности стран, в которых они живут. Школы являются центром сообществ как в прямом, так и в переносном смысле. Они часто становятся местом для общественных собраний и мероприятий. Общественный доход от поддержки образования высок: каждый дополнительный год образования в среднем соотносится с увеличением ВВП на душу населения на 18%⁶⁰.
2. В то же время активный досуг для ребёнка вне школы и семьи — один из ключевых факторов в формировании жизненных шансов и успехов во взрослом возрасте⁶¹. Происходит обучение навыкам, необходимым для успешной социализации, таким как коммуникация в группе, навык совместного решения проблем, постановки целей, управления временем. Образовательный, полезный досуг способны предоставить кружки по интересам, спортивные секции, художественные студии, летние лагеря. Особую роль такие активности играют для детей и подростков с низкими стартовыми возможностями, детей из неблагополучных семей или сирот⁶².
3. Дополнительное образование — это универсальный инструмент для воспитания гармоничной личности, ориентированной на развитие себя, сообщества и страны. С одной стороны, дополнительное образование предоставляет возможности для раскрытия индивидуальных способностей ребёнка; с другой стороны, оно закладывает у ребёнка основы навыков общественной активности через вовлечение в волонтерскую деятельность и реализацию социальных проектов. Это подтверждает и новая Концепция⁶³ развития дополнительного образования, утверждённая Правительством РФ в апреле 2022 года. Дополнительное образование может компенсировать недостатки школьного образования и расширить возможности ребёнка, развивая его навыки в тех сферах, которые не отражены в школьной программе. Оно дает возможность детям попробовать себя в разных областях и формирует «гибкие» навыки, которые могут применяться в различных сферах деятельности⁶⁴.
4. Согласно результатам пилотного проекта «Индекс детского благополучия», проведённого в 2021 году по инициативе Фонда, дети, которые посещают хотя

бы один кружок, имеют больше достижений, которыми они гордятся, им интереснее учиться в школе и они оценивают свои жизненные перспективы выше, нежели дети, не посещающие ни один кружок.

5. В сельской местности дети имеют меньше возможностей получать дополнительное образование: по данным Росстата, в 2020 году секции дополнительного образования посещало 82% (20 млн из 24,3 млн) детей из городов и лишь 51% (4,5 млн из 8,9 млн) детей из сельских территорий⁶⁵. Это может быть связано как с более низким материальным благополучием и образованием родителей на селе, так и с отсутствием на селе необходимых секций или их отдалённостью от поселений.

6. Эти данные расширяются опросом, проведённым в 2022 году программой «Спорт» Фонда Тимченко на малых территориях — в Медвежьегорском районе Республики Карелия и Тулунском районе Иркутской области⁶⁶. Было опрошено 1709 детей в возрасте от 9 до 17 лет. 37% детей рассказали, что не получают дополнительное образование, 19% никогда не выезжали за пределы своего района, 58% детей никогда не посещали детские лагеря. На вопрос «имеются ли у вас какие-нибудь занятия, активности, кружки, кроме занятий в школах» дети ответили: в свободное время общаются в социальных сетях (47%), смотрят видеоролики в интернете (37%), играют в компьютерные игры (31%).

7. К похожим выводам о дефиците дополнительного образования для детей пришли исследователи из НИУ ВШЭ⁶⁷: такое образование менее доступно на малых территориях и им меньше охвачены дети с успеваемостью ниже средней. Исследователи проанализировали вовлечённость школьников в возрасте от 6 до 13 лет в практики дополнительного образования за период с 2015 по 2019 год. Было выявлено, что дети из малых территорий реже посещают дополнительные занятия. Так, в областных центрах дополнительные занятия вне школы в 2019 году посещали 83% детей, а в посёлках городского типа и сёлах — уже 66% детей. Кроме того, если в областных центрах доля детей, посещающих дополнительные занятия, оставалась практически неизменной с 2015 по 2019 год, то в посёлках городского типа и сёлах эта доля снизилась с 71% в 2015 году до 66% в 2019 году. Аналогичная ситуация была выявлена с посещением детьми театров, музеев, выставок и других культурно-зрелищных мероприятий: в областных центрах в 2019 году их посещали 91% детей, а в посёлках городского типа и сёлах — 57% детей.

Во-вторых, уровень вовлечённости детей в практики дополнительного образования связан с успеваемостью ребёнка в школе. Так, среди детей с успеваемостью выше средней посещают дополнительные занятия вне школы 80%. Среди детей с успеваемостью ниже средней дополнительные занятия посещают уже 73%. Косвенно это может свидетельствовать о том, что дети из неблагополучных семей реже посещают дополнительные занятия, ведь именно среди них может быть больше детей с успеваемостью ниже средней.

8. Финансовые барьеры — значимый фактор, не позволяющий получать услуги дополнительного образования, согласно опросу РАНХиГС о доступности дополнительного образования в 2020 году⁶⁸. Доля платных услуг в этой сфере, согласно официальной статистике⁶⁹, растёт и составляет более 20% (в реаль-

ности она может быть выше). Связь материального положения и образования подтверждается отчётом ЮНИСЕФ: практически во всех странах, по которым имеются данные, дети из богатых домохозяйств имеют более высокие успехи в обучении, чем дети из бедных домохозяйств⁷⁰.

9. Опыт Фонда говорит о том, что на малых территориях возможно создать развивающую («питательную») среду для развития детей и подростков. Например, по итогам проекта «Культурная мозаика малых городов и сёл» мы убедились, что развитие социокультурной среды на малых территориях способствует развитию потенциала сообществ, людей и в том числе детей. Только по результатам 2019 года участниками «Культурной мозаики» было проведено 1 390 мероприятий, в которые включились более 23 тыс. детей и подростков и 82 тыс. взрослых. Одним из кейсов, которые наглядно показывают, что развитие социокультурной среды способствует долгосрочным социальным изменениям является арт-фестиваль «ARTEMOFF» в Урюпинске, ставший победителем конкурса «Культурная мозаика» в 2017 году. Команда проекта поняла, что нежелание включаться в общественную жизнь у детей и молодёжи города во многом связана с невозможностью влиять на изменения в городской среде (из-за недоверия со стороны взрослых), а также с отсутствием интереса к существующим видам досуга. Тогда детям и подросткам предложили самим придумать, чем бы им хотелось заниматься, и что бы сделало их жизнь интересней и содержательней. У проекта сформировалось активное «ядро» ребят, которые составили программу фестиваля и активно включились в его подготовку. Кто-то взял на себя роль экскурсовода, кто-то – преподавателя кружков, некоторые решили выступить уличными художниками и вместе с опытными кураторами совместно разрабатывали эскизы, мастерили трафареты, а затем создавали работы в городском пространстве. Со временем вокруг команды фестиваля объединились дети и подростки, которые начали самостоятельную деятельность без привязки к фестивалю. Появились новые проекты и направления — от уличного театра до дизайна городских пространств.

10. Взрослые наставники могут обеспечить внимание, которого порой не хватает детям дома⁷¹. Ряд исследователей полагает, что положительная взрослая ролевая модель рядом — это ключевой фактор успеха в становлении личности подростка⁷². Взрослый приносит положительные изменения в жизнь ребёнка благодаря эмпатии и доверию⁷³. На практике это означает, что подросток может поделиться с таким человеком переживаниями и активно проявить себя, чтобы вместе с ним вовлечься в конструктивную деятельность⁷⁴. Но одной поддержки мало: когда взрослый и подросток просто «хорошие друзья», исследователи не фиксируют положительных изменений в жизни подростка⁷⁵. Взрослым наставникам необходимо хорошо структурировать активность и формулировать её цели⁷⁶. Кроме того, активные наставники видят детей с разных сторон и помогают раскрыться детскому потенциалу, даже если обычный институт, например школа, не может справиться со «сложными» детьми. Так, Игорь Львович Тезнев — руководитель военно-патриотического клуба «Рубеж» и детской хоккейной команды г. Печоры — отмечает положительную динамику и изменение жизненной траектории у одного

из таких детей среди своих воспитанников. «Отстающий» в школе мальчик 13 лет из семьи, в которой всего девять детей, после начала занятий в секции нашёл себя, начал прилагать усилия к определённой области и показывает значимые успехи.

Вывод: при наличии мотивированного наставника и вовлечённого местного сообщества, осознающего важность развития и социализации у детей, в деревнях, сёлах и малых городах у них могут появляться для этого новые возможности.



Как мы будем реализовывать стратегию

Устойчивость реализации стратегии в долгосрочной перспективе

В последние годы все мы живём и работаем в непростых условиях, и не исключено, что это сохранится на длительный период. Нам важно, чтобы Стратегия Фонда была устойчива к новым вызовам.

1. Мы убеждены, что повышение солидарности местных сообществ и реализация их потенциала приводит к повышению их ответственности за решение проблем и развитие своих территорий, — и это актуальная задача для нашей страны в текущей ситуации.
2. Фонд продолжит работать в масштабах всей страны. Это позволит нам анализировать и обобщать разнообразный опыт, шире распространять лучшие практики и находить новых партнёров.
3. Стратегия рассчитана на 10 лет: с 2023 года по 2032 год включительно. Такой длительный горизонт планирования позволит Фонду и его партнёрам запускать долгосрочные проекты, при этом корректируя их с учётом меняющихся реалий и анализа результатов. В 2027 году, через 5 лет после начала реализации стратегии, Фонд подведёт промежуточные итоги и внесёт в Стратегию необходимые исправления.
4. Для реализации Стратегии Фонд располагает следующими ресурсами:

Человеческие ресурсы Фонда — включают в себя его сотрудников, а также внешних партнёров и экспертов, с которыми регулярно сотрудничает Фонд;

Для развития команды Фонда мы планируем ежегодно выделять бюджет на обучение и развитие сотрудников. Для каждого сотрудника будет составлен долгосрочный индивидуальный план обучения и развития с учётом его роли в реализации новой стратегии.

Также мы планируем завершить в 2023 году создание автоматизированной внутренней базы знаний Фонда. Это позволит активнее использовать накопленный опыт и знания Фонда в реализации новой Стратегии.

При необходимости Фонд будет привлекать в команду новые кадры.

Для развития внешних человеческих ресурсов Фонд планирует укреплять связи с имеющимися партнёрами, формировать новые партнёрства, а также выстраивать долгосрочные и взаимовыгодные отношения с внешними

экспертами.

Основными финансовыми ресурсами Фонда являются средства его учредителей — Елены и Геннадия Тимченко. Они разделяют стратегические цели Фонда готовы и дальше поддерживать его работу. Это даёт Фонду запас финансовой прочности в долгосрочной перспективе.

Для реализации уточнённой Стратегии Фондом будет подготовлен прогноз по расходам Фонда на срок Стратегии. Это позволит учредителям спланировать объёмы своих пожертвований в Фонд в привязке к стратегическим приоритетам Фонда. По мере реализации Стратегии данный прогноз будет ежегодно обновляться. Также Фонд в 2023 году планирует завершить создание автоматизированной системы управленческого учёта.

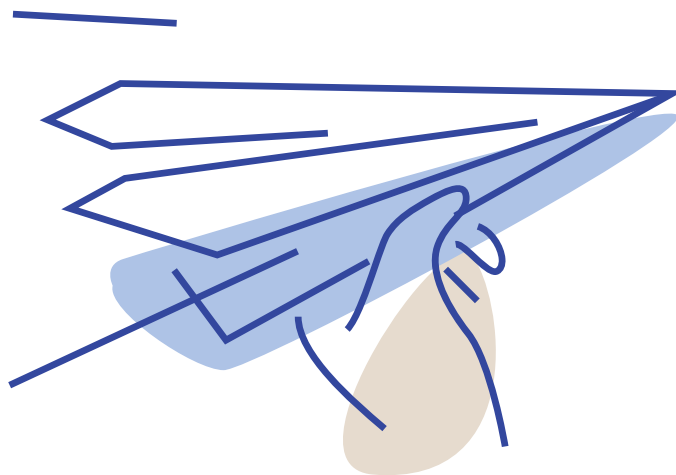
Управление Фондом для реализации новой стратегии будет опираться на уже созданные структуры внутри Фонда. При этом роль этих структур будет уточнена в привязке к обоим стратегическим направлениям и проектам в составе этих направлений:

Будут уточнены роли Наблюдательного совета и генерального директора Фонда при согласовании решений в ходе реализации Стратегии, а также в осуществлении контроля по достижению намеченных результатов;

На базе Стратегического комитета Фонда будет создан объединённый «пульт управления» по реализации новой Стратегии. Все основные стратегические решения будут обсуждаться коллегиально и учитывать накопленную экспертизу Фонда. Это позволит руководству принимать более точные решения и обеспечит единую логику управления;

Перед запуском каждого нового проекта будет зафиксирована роль наших партнёров в его реализации;

Проектные команды будут формироваться гибко, с более активным вовлечением сотрудников службы коммуникаций, аналитического блока, финансовой и юридической службы, в том числе в качестве экспертов.



Модели работы Фонда

Роль Фонда	Типы проектов	Тип партнёров	Форма работы
1. «Венчурный филантроп» и катализатор — выявление и долгосрочная поддержка инновационных проектов и практик, вклад в обучение команд и организационное развитие, оценка эффективности, наличие стратегии позитивного выхода	Проекты по выявлению и развитию потенциала людей / команд / сообществ — в соответствии с нашим принципом опоры на сильных, ответственных людей и развитие сообществ для достижения реальных и устойчивых изменений	Лидеры / команды / сообщества, имеющие интересные проектные идеи / практики и обладающие потенциалом для развития	Пилотные проекты, направленные на выработку подходов к работе по новым для Фонда темам — с опорой на мотивацию и потенциал ключевых партнёров-благополучателей; Открытые / закрытые конкурсы — для выявления лидерского потенциала благополучателей; Стратегическое партнёрство по долгосрочным проектам и практикам.
2. Интегратор — формирование и развитие устойчивых партнёрских связей и систем, экспертных сообществ	Проекты, направленные на создание и развитие сетевого партнёрского взаимодействия — для достижения устойчивых системных результатов и синергии участников	Лидеры, специалисты, эксперты и организации, имеющие с Фондом общие стратегические интересы и цели	Стратегические партнёрские проекты Фонда, способствующие объединению и развитию благополучателей, специалистов и экспертов, партнёров; Обучающие, развивающие, объединяющие мероприятия и программы для благополучателей и выпускников Фонда.
3. Инвестор в социальную инфраструктуру — обучение специалистов и лидеров, поддержка и тиражирование лучших практик благополучателей, отработка и передача собственных успешных практик и моделей	Проекты по обучению специалистов — для повышения доступности и качества услуг в социальной сфере	Организации, обладающие передовой экспертизой и полномочиями для обучения специалистов в сфере работы Фонда	Образовательные гранты на конкурсной и внеконкурсной основе Поддержка образовательных программ партнёров с передовой экспертизой
	Проекты по тиражированию моделей и практик — для масштабирования решений, доказавших свою эффективность	Партнёры, заинтересованные во внедрении успешных практик и моделей Фонда Лидеры практик и моделей, доказавших свою эффективность в области.	Стратегические партнёрские проекты Фонда по внедрению его практик и моделей: Гранты на конкурсной и внеконкурсной основе на изучение и внедрение успешных практик и моделей партнёров.
4. Общественный эксперт — продвижение опыта Фонда по основным направлениям его деятельности; результатов исследований и другой аналитики	Проекты по информированию общества и тех, кто принимает решения — для создания благоприятной общественной среды и качественной поддержки по отношению к целевым группам Фонда	СМИ, киногруппы, издательства и другие партнёры, заинтересованные в информационном продвижении тем работы Фонда: Организаторы профильных публичных мероприятий, ведущие эксперты, СМИ Профильные ведомства и другие органы власти, общественные организации, экспертное сообщество.	Создание качественного контента по темам работы Фонда (фильмы, ролики, книги и т.д.) для дальнейшего публичного продвижения; Организация своих публичных мероприятий или участие во внешних мероприятиях для продвижения ценностей и опыта Фонда; Участие представителей Фонда в работе общественных советов и экспертных площадок для представления опыта и предложений Фонда и его партнёров.
	Проекты по исследованию проблем и получению экспертизы — для повышения эффективности работы Фонда и / или информирования общественности.	Научные организации, исследовательские команды и эксперты, заинтересованные в изучении, анализе и продвижении тем работы Фонда	Исследования по заказу Фонда (по темам работы Фонда, а также для повышения качества его работы и оценке результатов; Стратегические сессии и другие мероприятия по обсуждению проблематики работы Фонда с экспертами и партнёрами; Исследования и опросы, осуществляемые силами Фонда.

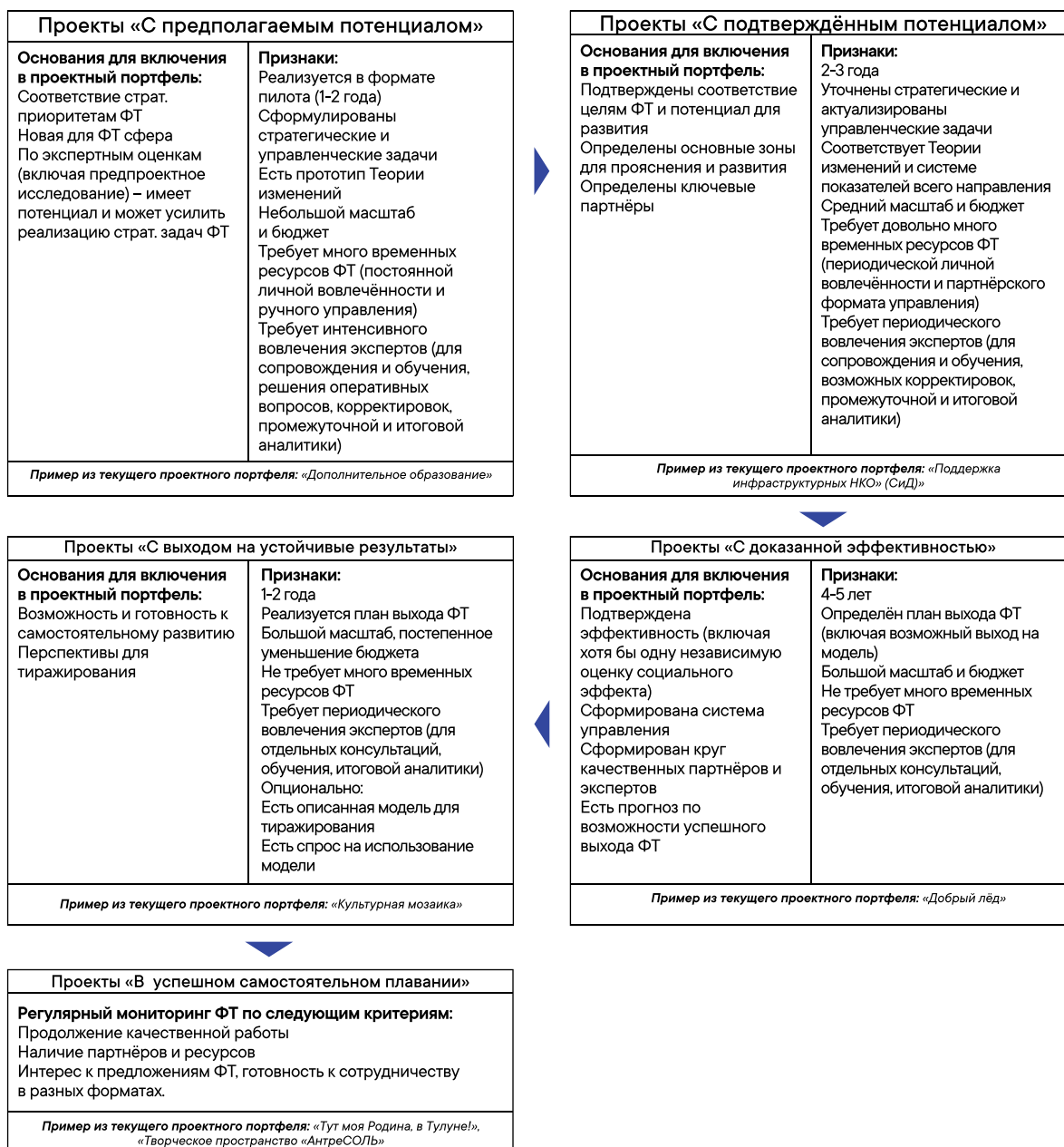
Этапы реализации стратегических направлений и проектов Фонда

- 1. Исследование и экспертиза** — касается новых для Фонда стратегических направлений и проектов, требующих получения экспертизы и анализа существующего опыта.
- 2. Пилотный этап** — касается новых для Фонда стратегических направлений и проектов, требующих получения практического опыта для проверки гипотез, последующего анализа результатов и необходимых корректировок.
- 3. Зрелый этап и выход на устойчивость / модель** — касается проектов и направлений с подтверждённой эффективностью, имеющих относительно длительный жизненный цикл, позитивную стратегию выхода Фонда и / или потенциал для описания в качестве модели.
- 4. Тиражирование / передача модели и её элементов** — касается тех проектов, на основании которых была разработана модель для возможного тиражирования.
- 5. Работа с «выпускниками» Фонда** — для расширения круга качественных партнёров и благополучателей Фонда, а также для оценки эффективности работы Фонда.

Принцип построения проектного портфеля Фонда

Матрица жизненного цикла стратегических проектов

(подготовлено на основании инструмента для стратегического анализа BCG matrix).



Принципы принятия решений о создании / поддержке проектов, практик и мероприятий:

1. Соответствие стратегическим целям и текущим задачам Фонда
2. Потенциал получения устойчивых результатов

Решение в отношении текущего проектного портфеля Фонда — преемственность и развитие

Текущие проекты, которые Фонд реализует в рамках четырёх стратегических программ, будут проанализированы с точки зрения их соответствия уточнённым стратегическим целям и задачам Фонда. По итогам такого аудита для каждого текущего проекта будет принято одно из трех решений: сохранение проекта в текущем виде, корректировка/адаптация проекта, либо отказ от проекта как стратегического.

Пилотные проекты, уже запущенные Фондом, будут проанализированы с точки зрения их задач, сроков реализации в качестве “пилотных” и логики их дальнейшего развития после завершения “пилотного” этапа. К таким проектам относятся межпрограммный пилот “Солидарные сообщества”, запущенный в 2021 году, и пилот по развитию дополнительного образования.

Проекты, не отвечающие стратегическим целям Фонда, но, по тем или иным причинам, значимые для него, могут поддерживаться как «специальные проекты».

Новые проекты

Фонд будет принимать решения о запуске **новых проектов** по мере практической реализации стратегии.

Прочие управленческие решения

Фонд принял решение объединить все существующие программные команды в рамках **двух направлений**: «Фонд — забота» и «Фонд — развитие».

Фонд продолжит **пилотный проект «Солидарные сообщества»** в новом стратегическом цикле для понимания тем и подходов, объединяющих оба направления. В Фонде будет создан **объединённый «пульт управления» на базе Страткомитета** для обеспечения единой логики управления Фондом.

Модель влияния и оценка результатов

Фонд Тимченко использует теорию изменений как основной подход для стратегического планирования. На основании теории изменений в Фонде разработана собственная система мониторинга и оценки программного портфеля.

Теория изменений — это подход к стратегическому планированию⁷⁷. Многие зарубежные и российские организации используют этот подход для разработки и оценки своих проектов⁷⁸.

Теория изменений объясняет, как программа или проект Фонда запускают цепочку промежуточных результатов, которые в конечном итоге приводят к видимым социальным эффектам среди целевой аудитории программы и в обществе в целом. Визуально теория изменений выглядит как схема с перечнем действий Фонда, которые по предположению Фонда необходимы для достижения конечного результата (социального эффекта).

На базе теории изменений в Фонде выстроена система мониторинга и оценки, которая позволяет верифицировать достигнутые результаты; определять области для развития; планировать, анализировать и при необходимости корректировать направления работы, а также отслеживать результаты в динамике на долгосрочном и среднесрочном уровне. Система мониторинга и оценки встраивается как неотъемлемая часть в каждую инициативу Фонда на стадии её разработки. Она охватывает всю деятельность в рамках соответствующей программы или проекта, включая деятельность, выполняемую партнёрами и грантополучателями Фонда.

Мониторинг и оценка — это систематический сбор Фондом информации о значениях заранее выбранных показателей и сравнение этих фактических значений с планом на год. Результаты мониторинга и оценки показывают, насколько успешно выполняется программа (проект) и/или её компоненты и как используются ресурсы Фонда. Это позволяет сделать вывод о достижении программой запланированных и незапланированных результатов, достоинствах и недостатках программы, повысить её эффективность и/или разработать планы на будущее. Таким образом, мониторинг и оценка выполняются для обеспечения Наблюдательного совета Фонда, генерального директора Фонда, руководителей программ и специалистов информацией для принятия эффективных управленческих решений. Кроме того, результаты мониторинга программ и проектов могут использоваться Фондом для отчётности и коммуникаций.

Мониторинг и оценка осуществляются на стадии реализации программы (проекта) постоянно, вплоть до завершения

Система мониторинга и оценки программы (проекта) включает:

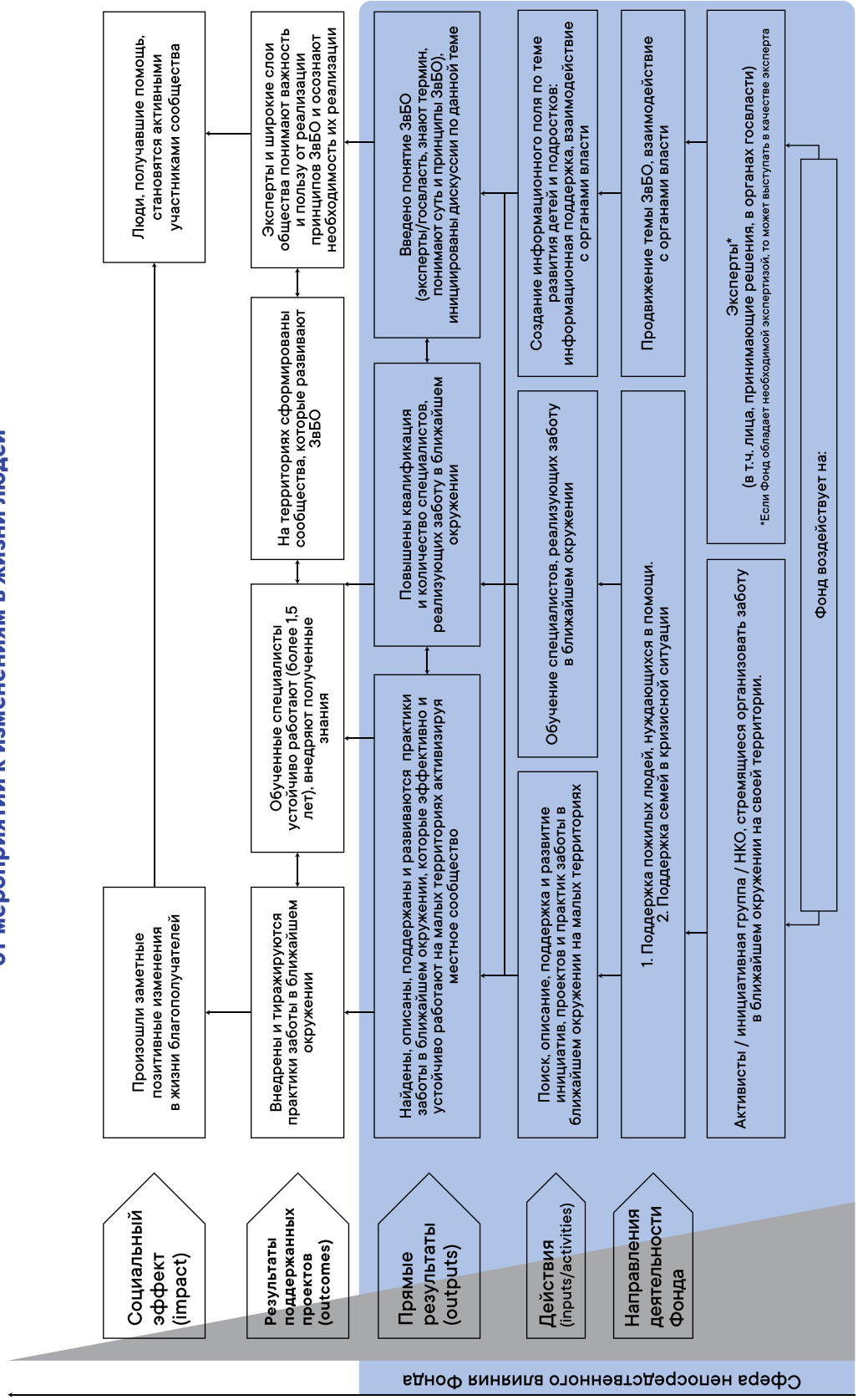
- показатели с описанием;
- методику определения их значений;
- распределение ответственности за сбор и передачу данных мониторинга;
- регулярность сбора и передачи данных;
- каналы передачи данных;
- механизмы верификации и анализа данных;
- форматы представления результатов мониторинга пользователям.

В свою очередь показатели для мониторинга и оценки каждой программы состоят из показателей трёх уровней:

- 1) результаты прямого воздействия Фонда (или «прямые результаты», outputs),
- 2) результаты проектов, поддержанных Фондом (outcomes),
- 3) социальные эффекты (impact).

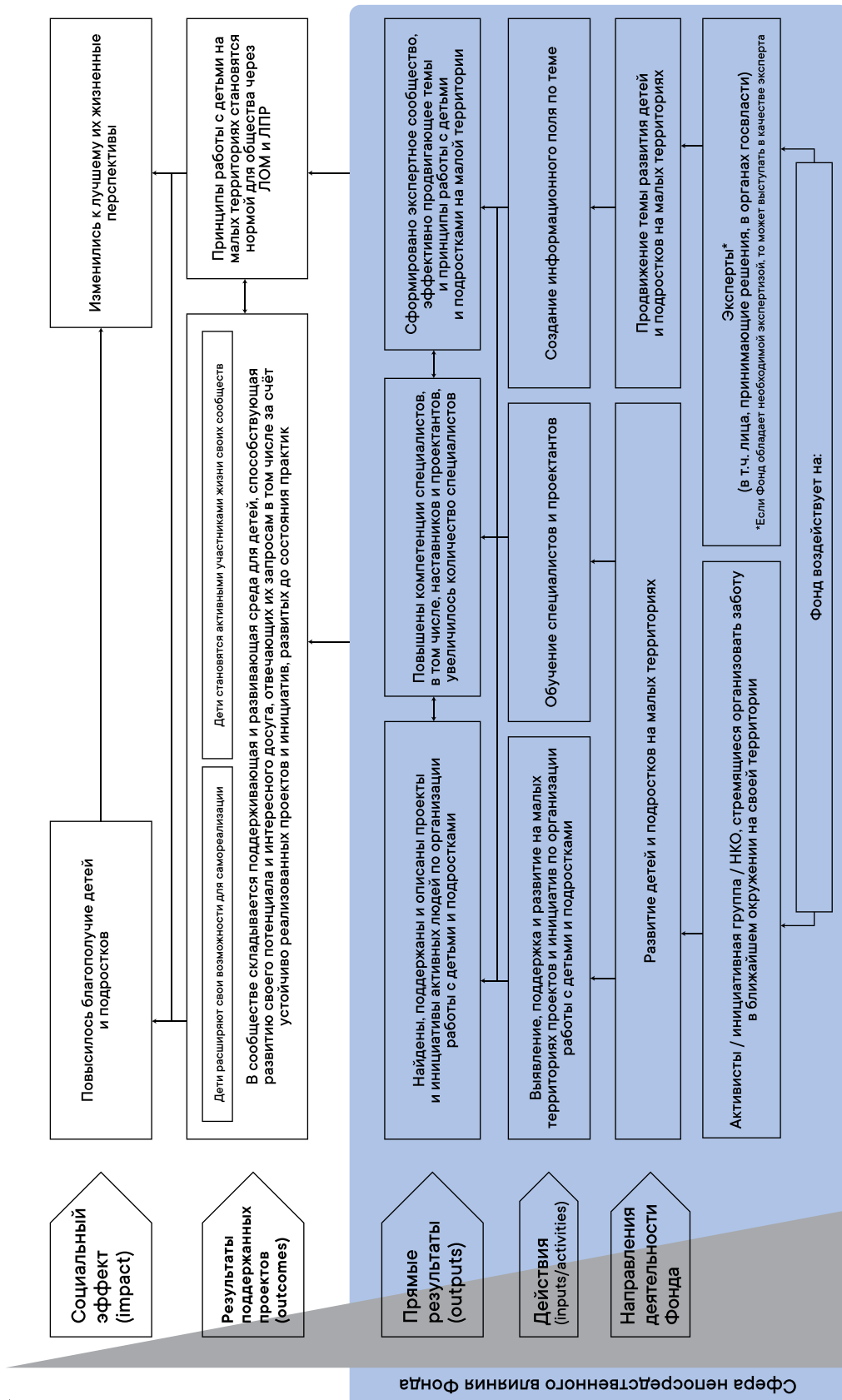
Теория изменений направления «Забота в ближайшем окружении об уязвимых пожилых людях и семьях с детьми»

от мероприятий к изменениям в жизни людей



Теория изменений направления «Развитие детей и подростков на малых территориях»

от мероприятий к изменениям в жизни людей



Приложение 1.

Результаты предыдущей стратегии Фонда

Предыдущая стратегия была утверждена Наблюдательным советом Фонда осенью 2015 года. Она была рассчитана на 5 лет: 2016, 2017, 2018, 2019 и 2020 годы. При этом отдельные направления работы и проекты, предусмотренные в рамках этой стратегии, продолжились и в переходном 2021 году. Поэтому ниже итоги данной стратегии приводятся за период с 2016 по 2021 год.

В соответствии с этой стратегией Фонд помогал четырём целевым группам:

1. людям старшего возраста,
2. уязвимым семьям с детьми,
3. детям, желающим заниматься спортом рядом с домом,
4. сообществам на малых территориях.

Первая группа. Люди старшего возраста

Название программы Фонда, которая помогла этой целевой группе	Старшее поколение
Кто входил в эту целевую группу	В категорию «людей старшего возраста» Фонд относил всех людей, которые идентифицировали себя таким образом. Как правило, это были люди старше 50–60 лет.
Как менялась целевая группа за 5 лет предыдущей стратегии	Сначала Фонд помогал двум группам людей старшего возраста, нуждающимся в помощи: активным пожилым, которые обладали хорошим физическим самочувствием, были готовы работать или заниматься другими полезными для себя и других занятиями, в том числе волонтерством; уязвимым пожилым, которым требовалась регулярная помощь в быту и уход, например, из-за состояния здоровья. В конце пятилетнего стратегического цикла 2016–2020 Фонд сосредоточился на помощи именно уязвимым пожилым людям.
Основные цели предыдущей стратегии на 2016–2020 годы	Изменить негативное общественное мнение по отношению к старости и пожилым; Внедрить в регионах модели стационарозамещающей помощи и содействовать развитию гериатрической системы в России; Использовать ресурсы пожилых людей в развитии общества и помощи другим людям. Поддержать инициативы по участию пожилых людей в решении проблем местного сообщества в малых городах и сёлах.

Основные результаты Фонда за 2016–2021 годы для людей старшего возраста

Инструменты, которые использовал Фонд для достижения стратегических целей

Результаты за 2016–2021 годы

Участие в секции «Старшее поколение» в Совете при Правительстве РФ по вопросам попечительства в социальной сфере (председатель Совета – Т.А. Голикова). Генеральный директор Фонда Мария Морозова возглавляет эту секцию Совета

На повестку Совета были вынесены проблемы людей старшего возраста, к которым Фонд привлекал внимание много лет. Так, удалось поддержать развитие гериатрии в России, создать **типовую модель системы долговременного ухода** в России, разработать **Концепцию и Индекс активного долголетия** и оказать существенную поддержку старшему поколению во время пандемии COVID-19

Ежегодная конференция «Общество для всех возрастов» и рабочие группы при Министерстве труда и социальной защиты РФ

Конференция «Общество для всех возрастов» была направлена на освещение проблем старения и качества жизни пожилых людей в России. Масштабное мероприятие стало **платформой, на которой вопросы старения обсуждали эксперты**, представители государственного и некоммерческого секторов, социально ответственный бизнес и научное сообщество. В резолюции конференции в 2013 году была зафиксирована необходимость разработать **национальную стратегию в интересах граждан старшего возраста**. Для этого была создана **рабочая группа при Министерстве труда и социальной защиты РФ**, куда вошли представители Фонда наряду с другими экспертами из некоммерческого сектора. Предложения участников группы касались доступности здравоохранения, непрерывного образования, распределения ответственности за пожилых людей между семьёй и государством, изменения условий и среды проживания пожилых людей, помощи их семьям. Благодаря совместной работе в этой стратегии появились разделы «Пожилый человек в семье» и «Пожилый человек в обществе». Стратегия была утверждена в 2016 году. Это удачный пример диалога между властью и некоммерческими организациями.

Сотрудничество с Российским геронтологическим научно-клиническим центром и лично Ольгой Николаевной Ткачёвой (директор центра и главный внештатный гериатр РФ)

Фонд поддержал **пилотный проект** центра, который назывался **«Территория заботы»**. Этот проект запустил **процесс формирования современных гериатрических служб** в семи регионах России: в Белгородской, Волгоградской, Воронежской, Калужской и Самарской областях, в Республике Башкортостан и в Пермском крае. Службы подстраиваются под потребности пациентов пожилого возраста и их семей, предлагают услуги специалистов разного профиля.

Проведение Фондом конкурса «Активное поколение»

Конкурс «Активное поколение» был флагманским направлением программы «Старшее поколение»: в стратегическом цикле 2016–2020 этот конкурс проводился 4 раза, а всего Фонд проводил этот конкурс 9 раз. Последний конкурс «Активное поколение» состоялся в 2019 году. Он собрал 1 284 заявки из разных регионов страны, 255 из них объявлены победителями. После завершения конкурса в 2019 году Фонд заказал у независимого подрядчика ретроспективное исследование итогов конкурса за всё время его проведения. Оно охватило участников поддержанных проектов, их благополучателей, региональных партнёров конкурса, представителей органов власти. За всё время реализации конкурса на него было подано почти 4 тыс. заявок, из которых Фонд поддержал около 1,5 тысячи проектов. Эти **проекты изменили отношение к пожилым людям** в обществе. Появилось понимание, что так называемый «возраст дожития» должен быть полноценным жизненным этапом, временем развития и самореализации. Для пожилых людей стали проходить мероприятия, а сложности, с которыми они сталкиваются, – включаться в региональную повестку. Эти позитивные изменения позволили нам переключить внимание от помощи активным пожилым на менее обсуждаемые проблемы, в первую очередь – на помощь уязвимым пожилым.

Вторая группа. Уязвимые семьи с детьми

Название программы Фонда, которая помогала этой целевой группе	Семья и дети
Кто входил в эту целевую группу	Любые семьи с детьми, которые оказались в трудной ситуации и не смогли справиться с ней самостоятельно. В результате ребёнок мог оказаться в детском учреждении. Состав семьи мог быть любым: с одним или двумя родителями, либо с опекуном (например, бабушкой, которая сама воспитывает внука)
Как менялась целевая группа за 5 лет предыдущей стратегии	Изначально Фонд фокусировался на детях, которые уже попали в детское учреждение, и на помощи замещающим семьям. Со временем Фонд стал помогать и кровным семьям в кризисе, чтобы содействовать профилактике социального сиротства.
Основные цели предыдущей стратегии на 2016–2020 годы	Создать благоприятную поддерживающую среду для семей с детьми; Поддерживать ресурсные и устойчивые организации, пилотирующие и тиражирующие модели и технологии работы с семьёй и детьми; Создать развитые службы сопровождения на базе реформируемых детских учреждений и «городков» приёмных семей в трёх регионах.

Основные результаты Фонда за 2016–2021 годы для уязвимых семей с детьми:

Инструменты, которые использовал Фонд для достижения стратегических целей	Результаты за 2016–2021 годы
Членство сотрудников Фонда в профильных рабочих группах и советах: Общественном совете при Уполномоченном при Президенте РФ по правам ребёнка, рабочей группы при Минпросвещения России, при Координационном совете по Десятилетию детства, а также в секциях по детству Общественной палаты РФ	Одним из важных результатов работы по внесению предложений по улучшению правоприменительной практики можно считать тот факт, что в План мероприятий по Десятилетию детства удалось включить мероприятия по продвижению темы участия детей в принятии важных для них решений и оценки с участием детей, а также по продвижению темы детского благополучия. Фонд вошёл в коалицию «Семья с рождения» , которая создана для продвижения темы профилактики социального сиротства несовершеннолетних, в 2022 году сделан акцент на профилактику соц.сиротства детей в возрасте от 0 до 4 лет.
Проведение конкурса «Наши истории»	Конкурс «Наши истории» был направлен на поддержку приёмных семей. Итогом конкурса стало опубликование положительных кейсов приёмного родительства. Эта работа с семьями в «городках» для приёмных семей, создание и поддержка ассоциаций приёмных родителей, тиражирование практик по подготовке и сопровождению приёмных родителей создала условия для инклюзии приёмных детей и уменьшила их стигматизацию
Создание Реестра практик с доказанной эффективностью	В Реестр доказательных практик внесено 63 верифицированные практики , направленные на профилактику социального сиротства и семейное устройство детей
Проведение конкурсов «Семейный фарватер», «Курс на семью» и «Семейная гавань»	В рамках «Семейного фарватера» Фонд поддержал 74 организации в сфере семьи и детства. Все они получали от Фонда не только финансовую, но и методическую и образовательную поддержку, делились опытом друг с другом. Все 74 победителя «Семейного фарватера» стали стажировочными площадками для 205 победителей другого конкурса Фонда — «Курс на семью» . 109 победителей «Курса на семью» внедрились полученный на стажировочной площадке опыт в работу своих организаций. Также Фонд поддержал 173 проекта по профилактике социального сиротства по конкурсу «Семейная гавань» . С 2021 г. началась поддержка инфраструктурных некоммерческих организаций , на базе которых уже прошли стажировку 33 организации. Всего охвачено 66 регионов, где есть поддержанные практики и обученные специалисты. Проводится постоянный обмен опытом специалистов через посещение стажировочных площадок, проведение мастер-школ, семинаров, курсов повышения квалификации специалистов, вебинаров по продвижению эффективных инструментов, методов и технологий работы с детьми и семьями.

Проекты в «городках» приёмных семей (Ленинградская, Рязанская и Тамбовская области)

Имущественные комплексы трёх «городков» для приёмных семей **переданы в собственность областей**, на территории которых они находятся. На их базе развиваются семейные формы устройства детей. В Ленинградской области на базе переданного имущества работает **проект по оказанию помощи выпускникам учреждений** для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, а также имевшим опыт воспитания в замещающих семьях, не готовым в силу определённых обстоятельств проживать самостоятельно. А также в Ленинградской и Рязанской областях открыты **центры для оказания помощи мамам с детьми до 7 лет**.

В «городках» приёмных семей в течение нескольких лет наблюдается тенденция к приёму «сложных» к устройству детей, т.е. это дети-сироты, дети с ограниченными возможностями здоровья, дети подросткового возраста или дети, которые пережили несколько отказов, а также после насилия в семье. Сейчас в городках в каждой семье есть такой ребёнок. Можно отметить, что некоторые семьи стали профессионалами, например, по воспитанию детей подросткового возраста, или, например, есть семья, которая берёт детей-инвалидов или детей с ограниченными возможностями здоровья.

Программы подготовки детей, проживающих в учреждениях для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, а также возможность для детей, проживающих в замещающих семьях, приобрести необходимые навыки для самостоятельной жизни, дают большую устойчивость и возможность построить свою собственную семью, получить образование и работу. **Из 122 ребят, проживавших до 18 лет в приёмных семьях «городков», 90% получили образование и профессию, трудоустроились и создали семью.**

Выпуск методических материалов, проведение собственных исследований и поддержка исследований других организаций

Проведены **7 крупных исследований**, подготовлены **3 обучающих пособия**, выпущены **9 книг-методических пособий**. Запущен проект по разработке российского **Индекса детского благополучия**.

Всего с 2016 года до конца 2021 года в рамках поддержанных Фондом проектов предотвращено **3 284** случая отобрания (изъятий), отказов детей из кровных семей (в т. ч. подростков / детей с ОВЗ). **18 984** ребёнка улучшили своё благополучие в рамках поддержанных Фондом проектов.

Численность воспитанников в организациях для детей-сирот с каждым годом уменьшается, так, например, в 2016 году детей, находящихся под надзором в организациях для детей-сирот было — **51 693** ребёнка; в 2021 году — **35 291** ребёнок. Также в 2020 году численность детей-сирот в государственном банке данных в среднем по России сократилась на **6,6%**, а в 28 регионах страны — на **10–30%**. За период с 2015 г. число детей-сирот в государственном банке данных сократилось на **42%** (так, по состоянию на 01.01.2016 года — 71,2 тыс. детей состояло на учёте в государственном банке данных, на 01.01.2021 года — 41,5 тыс. детей).

Третья группа. Дети, желающие заниматься спортом рядом с домом

Название программы Фонда, которая помогала этой целевой группе	Спорт
Кто входил в эту целевую группу	Дети любого возраста до 18 лет, в том числе из кризисных семей или дети с особенностями здоровья
Как менялась целевая группа за 5 лет предыдущей стратегии	Со временем Фонд сфокусировался на поддержке детей в трудной ситуации, например, детей из бедных семей, детей с инвалидностью. Для них спорт – это не соревнования и медали, но социализация, знакомство с новыми возможностями, формирование уверенности в себе
Основные цели предыдущей стратегии на 2016–2020 годы	Популяризация, повышение качества и доступности занятий хоккеем и шахматами для детей в России Отработка комплекса программ обучения детских тренеров по хоккею и шахматам, пилотная апробация модели всеобщего обучения шахматам в школе Развитие системы турниров регионального уровня

Основные результаты Фонда за 2016–2021 годы для детей, желающих заниматься спортом рядом с домом:

Инструменты, которые использовал Фонд для достижения стратегических целей	Результаты за 2016–2021 годы
Проведение конкурсов «Добрый лёд», «Хоккей без барьеров» и «Шахматы в школах». Партнёрство с КХЛ, ФХР, ФШР и «Золотой шайбой»	<p>Количество детей, занимающихся хоккеем (включая следж-хоккей) увеличилось. В 2015 г. – количество детей, принявших участие в хоккейных соревнованиях – 4 110 (из них 10 – следж-хоккей), в 2021 г. – 6 172 (из них 470 – следж-хоккей). Общее кол-во детей, принявших участие в хоккейных соревнованиях с 2015 по 2021 г. – 91 049 (из них 1 247 – следж-хоккей).</p> <p>Количество детей, занимающихся шахматами, увеличилось. В 2015 г. – 9 369 (количество детей, принявших участие в направлении «Мир шахмат», включая проект «Шахматы в школах»). В 2021 г. – 18 818 (количество детей, принявших участие в направлении «Мир шахмат», включая проект «Шахматы в школах»). Общее кол-во детей, принявших участие в направлении «Мир шахмат», включая проект «Шахматы в школах» за период с 2015 по 2021 г. – 131 481.</p> <p>В рамках проекта «Шахматы в школах» открыты три ресурсных центра в двух регионах (Псковская область и в Удмуртская Республика).</p> <p>Всё больше регионов участвуют в проектах, мероприятиях, создаются новые команды и т.п.</p> <p>Модель проекта «Шахматы в школах» после её разработки будет рекомендована в Минпросвещения.</p> <p>Проект «Шахматы в школах» используется в 18 регионах РФ, проект «Добрый лёд» реализуется в 24 регионах РФ.</p> <p>Проект «Добрый лёд» реализует российско-китайские проекты в области развития детско-юношеского хоккея с декабря 2015 года.</p>

**Инструменты,
которые ис-
пользовал Фонд
для достижения
стратегических
целей**

Результаты за 2016–2021 годы

Поддержка мероприятий по хоккею и шахматам: фестивалей «Люблю папу, маму и хоккей», Всероссийского фестиваля адаптивного хоккея, турнира «Белая ладья»

Качество проведения мероприятий по хоккею, следж-хоккею и шахматам улучшилось, что видно по следующим показателям:

- кол-ву заявок на проведение фестивалей по хоккею (максимальное кол-во было в 2019 г. – 55, потом было снижение из-за пандемии),
- кол-ву регионов по следж-хоккею (в 2021 г. – 25 регионов, в 2015 – 1 регион),
- кол-ву регионов по шахматам (в 2021 г. – 18 регионов, в 2015 – 2 региона).

В 2021 г. Всероссийский фестиваль адаптивного хоккея (мероприятие, поддержанное ФТ) был признан лучшим спортивным событием года и получил Всероссийскую премию «Живу спортом».

В двух регионах был **тиражирован фестиваль «Люблю папу, маму и хоккей»** – Республика Хакасия, Республика Тыва.

Турнир «Белая Ладья» среди школьников общеобразовательных школ вошёл в перечень критериев оценки общеобразовательных учреждений по Москве и Московской области, по итогам которых лучшие школы получают дополнительные средства в виде грантов от мэра Москвы. Таким образом, наряду с показателями ЕГЭ/ГИА, школьными олимпиадами, параметры рейтинга расширились до показателей спортивных результатов школ. В регионах турнир «Белая ладья» вошёл в состав Спартакиады учащихся.

Обучение тренеров и преподавателей

Прошли обучение и повышение квалификации

- **по хоккею** (включая следж-хоккей) – **1013 человек** (из них 134 – следж-хоккей)
- **по шахматам – 1672 человек**

Повышено качество подготовки и уровень профессионализма российских детских тренеров по хоккею, следж-хоккею и шахматам, что видно по увеличению кол-ва:

- **новых команд – следж-хоккей – 35 команд** в 2021 г. (в 2015 была 1 команда).
- **участия школ в проекте «Шахматы в школах» – 1600** в 2021 г. (в 2015 было 100).

В рамках проекта «Добрый лёд» на базе НГУ им. Лесгафта организованы:

- **обучающая программа** для хоккейных тренеров «**Высшая школа тренеров**» им. Н.Г. Пучкова, годовая программа.
- краткосрочные **курсы «Обучение детских хоккейных тренеров»** для тренеров на базе НОУ «Академия хоккея», 72 часа.
- **обучение для тренеров-общественников** в рамках обучающего курса системы дистанционного обучения (СДО) и очного курса.
- **научно-практические конференции, мастер-классы и стажировки.**

В рамках проекта «Шахматы в школах» организованы очные и онлайн курсы для детских тренеров по шахматам и учителей начальных классов общеобразовательных школ, повышение квалификации и переподготовка учителей преподаванию шахмат как школьного предмета или предмета системы дополнительного образования в школах.

Разработаны качественные пособия по:

- хоккею (книги для тренеров, изданные ВШТ в рамках «Библиотечки детского тренера»,
- хоккею (в рамках литературного конкурса «Скажи своё слово о хоккее»),
- шахматам (учебник 1 и 2 года, рабочие тетради к учебникам и методические пособия для учителей).

Четвёртая группа. Сообщества на малых территориях

Название программы Фонда, которая помогала этой целевой группе	Культура
Кто входил в эту целевую группу	Нравнодушные жители малых территорий, объединяющиеся в рамках социокультурных инициатив. Малая территория – это деревня, село или город с населением до 50 тыс. человек.
Как менялась целевая группа за 5 лет предыдущей стратегии	Не менялась
Основные цели предыдущей стратегии на 2016–2020 годы	<p>Развитие и консолидация экспертного сообщества, работающего на культурное развитие провинции. Работа с сильными российскими и зарубежными партнёрами по международным гуманитарным проектам в сфере культуры.</p> <p>Развитие территорий средствами культуры. Международные и межрегиональные гуманитарные (тематические обмены). Расширение доступа международного сообщества к лучшим образцам российской культуры, а для России – знакомство с лучшими мировыми культурными достижениями.</p> <p>Продвижение в центр современной российской повестки культурного развития регионов и малых территорий. Позитивное восприятие России за рубежом и открытие для России лучшего в области зарубежной культуры</p>

Основные результаты Фонда за 2016–2021 годы для сообществ на малых территориях:

Инструменты, которые использовал Фонд для достижения стратегических целей	Результаты за 2016–2021 годы
Развитие специализированного междисциплинарного экспертного сообщества: обучение специалистов, подготовка материалов, продвижение темы малых территорий	<p>В рамках проектов наших партнёров обучено 3 790 региональных специалистов (показатели 2016–2021). Ещё 290 специалистов обучены на конкурсе стажировок «Культурной мозаики».</p> <p>Проведено 110 обучающих мероприятий для специалистов, поддержанных Фондом практик (показатели 2016–2021).</p> <p>Подготовлено и распространено 82 методических и экспертных материала, влияющих на продвижение темы значимости малых территорий (показатели 2017–2020).</p> <p>Проведено 100 экспертных мероприятий по продвижению темы развития малых территорий (показатели 2016–2021)</p> <p>В 2015 году проведён конкурс по присвоению статуса «Культурная столица малых городов и сёл»: получено 204 заявки.</p>

<p>Проведение Фондом конкурсов «Культурная мозаика малых городов и сёл» и «Культурная мозаика: партнёрская сеть» (суммарно – трёхлетняя поддержка)</p>	<p>Создано 57 центров социокультурного развития (с учётом 2022 года) Поддержано проектов – 292, 158 проектов в 2014 году Объём финансирования, привлечённого на реализацию местных инициатив – 193 270 тыс. руб. Создано 705 новых рабочих мест (новые ставки в учреждениях + самозанятые), которые являются новыми источниками дохода для жителей Поддержано 1894 инициативы местных жителей Привлечено 43 037 добровольцев из числа местных жителей Проведено 18 142 мероприятия для местных жителей, их посетили 1 236 тыс. человек, из них 242 тыс. детей и подростков.</p>
<p>Тиражирование модели «Культурной мозаики» в Республику Удмуртия, Ленобласть (в процессе)</p>	<p>Показатели проекта «Культурная мозаика Республики Удмуртия»: 1) Поддержано 44 проекта 2) Объём финансирования, привлечённого на реализацию местных инициатив – 4 255 тыс. руб. 3) Число местных жителей, вовлечённых в реализацию инициатив на местном уровне – 1004, в том числе детей и подростков – 367 4) Число участников инициатив на местном уровне (посещаемость) –51 932, в т. ч. онлайн – 36 637 5) Число созданных рабочих мест (самозанятость) – 2 6) Число поддержанных проектами инициатив местных жителей –26 7) число проведённых проектами мероприятий –395, в т.ч. онлайн –28</p>
<p>Поддержка Фондом организаций-партнёров, которые реализуют проекты в сфере культуры</p>	<p>Фонд поддерживал вне конкурса более 30 российских и международных проектов, которые реализовывали проверенные организации-партнёры. В рамках этих проектов жители регионов получали возможность принять участие в образовательных программах и культурных событиях. Многие проекты получали поддержку Фонда ежегодно, например, программа обучения в Академии кинематографического и театрального искусства им. Н. С. Михалкова или фестиваль «Золотая маска» и фестиваль «Площадь искусств».</p>

Ссылки на источники

- 1 Несмотря на то, что, согласно своду правил «Градостроительство. Планировка и застройка городских и сельских поселений» Минстроя РФ, малыми считаются города с численностью населения менее 50 тыс. чел., Фонд формулирует термин шире, включая сюда отдельные города с численностью до 200 тыс. Это связано с тем, что сравнительно крупные районные центры и моногорода хоть и являются относительно населёнными, но нередко удалены от центров экономической активности и управления, находятся в значительно худших условиях по доступу к ресурсам, чем, например, областные центры и столицы республик. В этом документе мы приводим статистические данные о сельских территориях и малых городах до 50 тысяч человек, поскольку для этих территорий существует релевантная государственная статистика.
- 2 Аналогично.
- 3 Оценка численности постоянного населения на 1 января 2021 года и в среднем за 2020 год. Росстат (<https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13282>)
- 4 Федеральная служба государственной статистики. Данные раздела «Выборочное наблюдение доходов населения и участия в социальных программах 2021» (https://gks.ru/free_doc/new_site/vndn-2021/index.html)
- 5 Там же.
- 6 индекс-городов.рф
- 7 Фролова Е.В. Ресурсы модернизации социальной инфраструктуры муниципальных образований Российской Федерации (2014) Вестник РУДН (<https://cyberleninka.ru/article/n/resursy-modernizatsii-sotsialnoy-infrastruktury-munitsipalnyh-obrazovaniy-rossiyskoy-federatsii>)
- 8 Бородатова Л.Ю., Тонышева Л.Л. Формирование и развитие социальной инфраструктуры в экономическом пространстве: структурно-функциональный аспект (2015) Экономика и предпринимательство (<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=24705634>)
- 9 Маринчева Л.Д., Логинова Р.М. Состояние социальной и инженерной инфраструктуры сельских поселений Орловской области (2011) Национальные интересы: приоритеты и безопасность (<https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-sotsialnoy-i-inzhenernoy-infrastruktury-selskih-poseleniy-orlovskoy-oblasti>)
- 10 Ласточкина О.С. Особенности социально-культурной инфраструктуры в современной России (2021) Экономические исследования <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sotsialno-kulturnoy-infrastruktury-v-sovremennoy-rossii/viewer>
- 11 Казаков М.Ю., Гурфель Л.И., Моисеенко Ж.Н. Социально-инфраструктурные дефициты в экономическом пространстве регионов: опыт исследования и пути устранения (2021) Московский экономический журнал (<https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-infrastrukturnye-defitsity-v-ekonomicheskom-prostranstve-regionov-opyt-issledovaniya-i-puti-ustraneniya>)
- 12 «Россия – страна умирающих деревень». Доклад центра экономических и политических реформ (2016) (<https://rusrand.ru/analytics/rossiya-strana-umirayuschih-dereven-chast-II>)
- 13 Федеральная служба государственной статистики. Данные раздела «Численность и миграция населения Российской Федерации в 2020 году» (<https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13283?print=1>)
- 14 Росстат назвал территории с самым большим оттоком населения (<https://www.rbc.ru/politics/25/08/2021/611f9d769a7947f0341ce0ec>)
- 15 Гунько М. Все несчастные малые города в России несчастны одинаково (2020) <https://realnoevremya.ru/articles/168888-vse-neschastnye-malye-goroda-v-rossii-neschastny-odinakovo>
- 16 Вакуленко Е. С. Мотивы внутренней миграции населения в России: что изменилось в последние годы? (2019) Прикладная эконометрика (http://pe.cemi.rssi.ru/pe_2019_55_113-138.pdf)
- 17 Мкртчян Н.В., Миграция молодежи из малых городов России //Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2017. № 1. С. 225–242.

- 18 А. В. Ваньке и др. Социальная мобильность в России: поколенческий аспект (2017) Институт социологии РАН (https://www.researchgate.net/profile/Yulia-Epikhina/publication/329177878_Socialnaa_mobilnost_v_Rossii_pokolenceskij_aspekt/links/5bfabb0d458515a69e3ac597/Socialnaa-mobilnost-v-Rossii-pokolenceskij-aspekt.pdf)
- 19 <http://static.government.ru/media/files/UVAIqUtT08o6ORktoOXI22JjAe7irNxc.pdf>
- 20 Согласно современным представлениям о старении и уходе за пожилыми в заботу о них должны включаться разные институты – семья, рыночные ресурсы, социальное государство и общественные организации. Все они вместе и образуют «ромб» социальной заботы. Для примера, в традиционных и патриархатных обществах уход и заботу о пожилых осуществляет община и расширенная семья, и в них, как правило, женщины среднего возраста.
- 21 Результаты совещания РАН 24.11.2021 «Клиническая геронтология: текущее состояние, проблемы и перспективы развития», доклад «Социально-экономические аспекты старения и социальные технологии управления старением». Овчарова Л.Н., Денисенко М.Б., Синявская О.В., Горват Е.С., Селезнева Е.В., Тер-Акопов С.А. (2021)
- 22 Там же.
- 23 Исследование «Если быть точным: Старость в регионах России» (<https://tochno.st/problems/ageing>)
- 24 Из доклада Т. Голиковой в ходе пресс-конференции о приоритетах развития активного долголетия в России до 2030 года (2021) (<https://www.interfax.ru/russia/760372>)
- 25 Ожидаемая продолжительность жизни при рождении (<https://rosstat.gov.ru/folder/12781>)
- 26 Соболевская О.В. (2014) К 2030 году население России может вырасти до 150 млн человек // НИУ ВШЭ (<https://iq.hse.ru/news/177666200.html>)
- 27 Деменция (2020) // Всемирная организация здравоохранения (<https://www.who.int/ru/news-room/fact-sheets/detail/dementia>)
- 28 Болезнь Альцгеймера и деменция в России // Alzheimer's Association (https://www.alz.org/ru/деменция-болезнь_Альцгеймера-Россия.asp)
- 29 Комплексная междисциплинарная и межведомственная программа профилактики, раннего выявления, диагностики и лечения когнитивных расстройств у лиц пожилого и старческого возраста до 2025 г. (2018) Министерство Здравоохранения РФ
- 30 Исследование «Если быть точным: Старость в регионах России» (<https://tochno.st/problems/ageing>)
- 31 Овчарова Л. Н., Морозова М. А., Синявская О. В. Концепция политики активного долголетия. Научно-методологический доклад НИУ ВШЭ. (<https://conf.hse.ru/mirror/pubs/share/360906541.pdf>)
- 32 Соболевская О.В. (2014) К 2030 году население России может вырасти до 150 млн человек // НИУ ВШЭ (<https://iq.hse.ru/news/177666200.html>)
- 33 В России более 7 миллионов одиноких пожилых людей (2019) Аналитический центр НАФИ (<https://nafi.ru/analytics/v-rossii-bolee-7-millionov-odinokikh-pozhilykh-lyudey/>)
- 34 Исследование «Если быть точным: Старость в регионах России» (<https://tochno.st/problems/ageing>)
- 35 Григорьева И.А., Сизова И.Л. (2018) Траектории старения женщин в современной России // Мир России (<https://mirros.hse.ru/article/view/7693/8539>)
- 36 Е. В. Селезнева, О. В. Синявская, Е. Л. Якушев, Е. С. Горват, Н. Б. Грищенко, Д. Е. Карева (2022) Система долговременного ухода: уроки международного опыта для России // НИУ ВШЭ (https://www.hse.ru/data/2022/04/19/1794990384/Система_долговременного_ухода-доклад.pdf)
- 37 Пленарное заседание Госдумы 18 мая 2016 года (<http://duma.gov.ru/news/12236/>)
- 38 Реформа здравоохранения: 9 лет спустя (2019) Центр правовой информации РАПСИ (https://rapsinews.ru/legislation_publication/20190626/301036660.html)
- 39 T. Rostgaard, Вовлечение волонтеров в систему заботы о пожилых людях в ближайшем окружении. Исследование проведено по заказу Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко

- 40 Официальный сайт коалиции «Забота рядом» (<https://silveragemap.ru/o-nas/koaliciya/>)
- 41 Росстат, 2021 (<https://rosstat.gov.ru/folder/12781>)
- 42 Сведения о выявлении и устройстве детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей за 2021 год (<https://docs.edu.gov.ru/document/82491b531b05e0f4a0aba764ad14d9c8/>)
- 43 Сведения о деятельности комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав по профилактике безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних за 2021 год <https://docs.edu.gov.ru/document/46b11c6b9d5a25802dd7691776cd6651/>
- 44 Корчагина И. И., Прокофьева Л. М. Социальная поддержка семей с детьми в период эпидемии коронавируса и реальная нуждаемость семей (2021) DOI: 10.19181/population.2021.24.4.8 (<https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-podderzhka-semey-s-detmi-v-period-epidemii-koronovirusa-i-realnaya-nuzhdaemost-semey>)
- 45 Росстат (<https://rosstat.gov.ru/folder/12781#>)
- 46 Статистический бюллетень Росстата на 1 января 2021 года (https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Bul_chislen_nasel-pv_01-01-2021.pdf)
- 47 Исследование «Социально-экономические индикаторы бедности» (2018) Росстат (<https://www.rbc.ru/economics/04/08/2020/5f27c9789a794792daa29177>)
- 48 Росстат (<https://rosstat.gov.ru/folder/13807>)
- 49 Эксперт Минздрава сообщил о трехкратном росте смертности беременных от COVID-19 <https://www.interfax.ru/russia/800247>
- 50 Росстат. Разводы https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/demo32_2021.xls
- 51 Всемирная организация здравоохранения (<https://www.who.int/ru/news/item/02-03-2022-covid-19-pandemic-triggers-25-increase-in-prevalence-of-anxiety-and-depression-worldwide>)
- 52 ООН (<https://news.un.org/ru/story/2020/06/1380372>)
- 53 Следственный комитет РФ (<https://sledcom.ru/news/item/1521078/>)
- 54 По данным Центра «Сёстры» (<https://nuzhnapromosh.ru/blog/post/pochemu-nasilie-seksualizirovannoe-no-ne-seksualnoe-rasskazyvaet-centr-sestry>)
- 55 По данным Главного Следственного управления Следственного комитета по Московской области (<https://ria.ru/20140915/1024129043.html>)
- 56 ТАСС (<https://tass.ru/obschestvo/14798869>)
- 57 Исследование причин социального сиротства – жизненных ситуаций, которые приводят к попаданию детей в детские учреждения (<http://ac.gov.ru/files/content/26219/siroty-2019-web-pdf.pdf>)
- 58 Там же.
- 59 Распоряжение Правительства РФ от 18 декабря 2021 года №3711-р (<http://government.ru/docs/44239/>)
- 60 Равные возможности для всех детей. Обещание равенства. Доклад ЮНИСЕФ, 2015 (https://www.unicef.org/media/50441/file/For_every_child_a_fair_chance-RU.pdf)
- 61 Barbara Heyns (1978) Summer Learning and the Effects of Schooling
- 62 Alexander K. L., Entwisle D. R., Olson L. S. (2007) Summer learning and its implications: Insights from the Beginning School Study. New Directions for Youth Development (<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/yd.210>)
- 63 Распоряжение Правительства РФ от 31 марта 2022 года №678-р (<http://static.government.ru/media/files/3flgkklAJ2ENBbCFVEkA3cTOsiypicBo.pdf>)
- 64 Павленко К. В., Поливанова К. Н., Бочавер А. А., Сивак Е. В. Дополнительное образование школьников: функции, родительские стратегии, ожидаемые результаты. <https://vo.hse.ru/data/2019/06/21/1488487671/10%20Pavlenko.pdf>
- 65 Росстат (<https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13284>, <https://rosstat.gov.ru/folder/13807>)
- 66 Население города Медвежьегорска, который является административным центром Мед-

вежьегорского района, в 2022 году составляет 13 620 человек. Всего в Медвежьегорском районе в 2022 году проживает 25 821 человек. Население Тулунского района на 2020 год составляло 24 455 человек

- ⁶⁷ Полякова В. В., Юдин И. Б., Кузина Л. С. (2021) Вовлеченность школьников в возрасте от 6 до 13 лет в практики дополнительного образования // Мониторинг экономики образования. НИУ ВШЭ (https://www.hse.ru/data/2021/02/15/1407982811/release_8_2021.pdf)
- ⁶⁸ Аналитический доклад АНО «Национальные приоритеты», 2021 (https://национальныепроекты.рф/upload/iblock/doklad_VЦИОМ_family.pdf)
- ⁶⁹ Платное обслуживание населения в России (2022) Росстат (https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Plat_obslyuj-2019.pdf)
- ⁷⁰ Равные возможности для всех детей. Обещание равенства. Доклад ЮНИСЕФ, 2015 (https://www.unicef.org/media/50441/file/For_every_child_a_fair_chance-RU.pdf)
- ⁷¹ Mahoney J. L., Vandell D. L., Simpkins S., Zarrett Z. (2009) Adolescents' out-of-school activities. Handbook of adolescent psychology (https://www.researchgate.net/publication/285597895_What_adolescents_experience_in_organized_activities_Profiles_of_individual_and_social_experiences)
- ⁷² Theokas C., Lerner R. M. (2006) Promoting positive development in adolescence: The role of ecological assets in families, schools, and neighborhoods. Applied Developmental Science (https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s1532480xads1002_2)
- ⁷³ Levinson D. J. (1979) The seasons of a man's life (<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/105960117900400214>)
- ⁷⁴ Dworkin J. B., Larson R. & Hansen D. (2003) Adolescents' accounts of growth experiences in youth activities. Journal of Youth and Adolescence (<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1021076222321>)
- ⁷⁵ Langhout R. D., Rhodes J. E. & Osborne, L. N. (2004) An exploratory study of youth mentoring in an urban context: Adolescents' perceptions of relationship styles. Journal of Youth and Adolescence (<https://psycnet.apa.org/record/2004-15758-003>)
- ⁷⁶ Rhodes J. E. & Lowe, S. R. (2009) Mentoring in adolescence. Handbook of adolescent psychology (<https://psycnet.apa.org/record/2009-05795-005>)
- ⁷⁷ Теория изменений базируется на идеях профессора Гарвардского университета Кэрл Вайс. Weiss C.H. et al. Nothing as practical as good theory: Exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families //New approaches to evaluating community initiatives: Concepts, methods, and contexts. – 1995. – Т. 1. – С. 65–92.; Weiss C. H. Theorybased evaluation: Past, present, and future //New directions for evaluation. – 1997. – Т. 1997. – №. 76. – С. 41–55
- ⁷⁸ Теория изменений применяется международными организациями (Всемирный банк, ОЭСР, Программа развития ООН), надгосударственными институтами (Европейская комиссия), университетами (Лондонская школа экономики и политических наук, Йельский университет и т. д.) и широким кругом зарубежных и российских государственных и некоммерческих организаций.

Мы благодарим за участие в подготовке стратегии наших партнёров и экспертов:

Татьяну Акимову
Вячеслава Бахмина
Тамару Беседину
Елену Богданову
Эльвиру Гарифулину
Дмитрия Лисицина
Светлану Маковецкую
Марину Михайлову
Галину Пивовар
Евгению Пятакову
Николая Прянишникова
Марию Стома
Наталью Фреик
Марию Черток
Евгению Пятакову

Московскую школу управления СКОЛКОВО и лично Веронику Мисютину

Вы найдёте в документе мелкие корректорские неточности и даже, быть может, ошибки. Это потому, что до последнего момента мы совершенствовали документ. И продолжим это делать и после печати, потому что наша стратегия нацелена на то, чтобы качество жизни людей в нашей стране стало лучше, а это не так просто.

Но мы приложим максимум усилий!

Команда Фонда Тимченко и лично Мария Морозова.

