

Сохранить равновесие



*1. Роль Фонда местного сообщества
как грантодателя*



CHARLES STEWART
MOTT FOUNDATION

АВГУСТ 2008

Близко к дому ... Близко сердцу

За многие годы работы нам удалось понять суть простого, но чисто человеческого благотворительного порыва: филантропия начинается на центральной улице. Иными словами, мы полагаем, что люди жертвуют на проблемы, близкие к их дому и, зачастую близкие их сердцу.

Благодаря благотворительной деятельности, которую мы проводим в родном городе, нашем штате и стране, а также в некоторых частях мира мы пришли к видению фондов местного сообщества как мощного – и усиливающего других – средства развития частной благотворительности и сообщества в целом.

Мы неоднократно становились свидетелями проявления гибкости и творческого потенциала фондов и местной филантропии, когда финансовые ресурсы направлялись не только в местные благотворительные организации, но также использовались для создания деловых партнерств, стимулировали сотрудничество, поддерживали жизненную энергию людей и направлялись на создание целевых капиталов – все это делалось для пользы сообщества в долгосрочной перспективе.

За последние 30 лет мы распределили через гранты более 122 миллионов долларов на поддержку движения фондов местных сообществ по всему миру. Однако наша поддержка не ограничивается грантами. Мы также взяли на себя расходы на техническую помощь, предоставленную признанными экспертами отдельным фондам местных сообществ, а также сетям фондов и инфраструктурным организациям.

В последнее время значительные усилия по оказанию технической помощи от нашего имени предпринимала Дороти («Дотти») Рейнолдс. Мы познакомились с ней, когда она была генеральным директором Фонда сообщества Большого Флинта (штат Мичиган) с 1990 по 1997, и в этой роли она вызывала у нас восхищение. Ее энергия, энтузиазм и знания всегда были на виду в нашем городе и сыграли важную роль в росте фонда.

Покинув этот пост, она стала консультантом для грантополучателей нашего фонда. В этой роли Дотти, которая многие годы также работала в фонде города Колумбуса (штат Огайо, США), оказывала экспертное сопровождение и помощь фондам местных сообществ и организациям поддержки в ряде стран Африки, Азии, Европы и Северной Америки.

Сфера экспертных знаний Дороти настолько востребована, что мы решили предоставить более широкую возможность для распространения ее личного опыта, выпустив серию из трех ее монографий. Каждая из них посвящена одной из ролей, которую может играть фонд местного сообщества, включая роль донора, роль инструмента для развития местной благотворительности и роль лидера в сообществе.

Мы надеемся, что вы найдете эти монографии полезными, и ждем ваши комментарии.



Уильям С. Уайт
Президент
Фонд Чарльза Стюарта Мотта

Предисловие



Фонд местного сообщества, попросту говоря, выполняет три функции. Во-первых, фонд – это грантодатель. Во-вторых, он дает возможность участвовать в филантропии частным лицам, компаниям и организациям, которых волнуют проблемы определенной местности. В-третьих, он занимает лидерскую позицию в сообществе, которому он служит, выступая в качестве эффективной, независимой площадки, на которой решаются сложные вопросы и/или продвигаются необходимые сообществу программы, услуги или политики.

Большую часть своей почти 100-летней истории фонды местных сообществ создавали целевой капитал, доход от которого использовался для финансирования проектов, направленных на удовлетворение меняющихся потребностей сообщества и создание новых возможностей. Формирование эндаумента (целевого благотворительного капитала) – медленный процесс, и хотя он все еще остается центральным для развития большинства фондов местных сообществ, в последние годы больше внимания уделялось поиску средств на ближайшие нужды.

Однако не будем опережать события ... Начнем с краткого и простого изложения того, что в действительности является длинной и весьма непростой историей.

Историю движения фондов местных сообществ в США можно разделить на три периода: 1) эра «мертвого донора», когда руководители программ рекомендовали гранты, формируемые из целевого капитала, переходившего к фондам по завещанию (1914 – конец 80-ых); 2) эра «живого донора», когда превалировали именные фонды (фонды, которые позволяли самим донорам рекомендовать гранты) (конец 80х – середина 2000-ых); и 3) текущая эра «лидерства фондов местных сообществ», когда руководители программ, доноры, руководители и правления фондов совместно вырабатывают решения проблем сообществ и разрабатывают стратегии, использующие возможности сообществ.

Развитие движения за пределами США относится к концу 1980-ых, и шло оно по зигзагообразной линии. Многие из этих фондов начали свою деятельность в роли лидера. Большинство положило на регрантинг, перераспределяя средства крупных доноров, получаемые из внешних источников. Процесс возникновения целевых капиталов происходил неравномерно. Создание местной донорской базы гораздо больше зависело от привлечения множества частных лиц/семей/групп, чем от крупных пожертвований небольшого числа богатых.

Тем не менее, сохранение равновесия между функциями грантодателя, стимулятора местной благотворительности и лидера сообщества характерно для большинства фондов, независимо от их географии.

В течение последнего десятилетия мне выпала редкая удача работать с фондами местных сообществ, существующими в различных контекстах как в США, так и за рубежом. В ходе работы обнаружилось гораздо больше сходства, чем различий в способах, которые они применяют в работе. И я, опираясь на мои личные наблюдения, а также на примере ряда кейсов, с радостью пользуюсь предоставленной мне возможностью рассказать об усилиях фондов по сохранению этого равновесия.

Должна отметить, что замечания и наблюдения, представленные в этой монографии, выражают только мое личное мнение и могут не совпадать с мнением Фонда Чарльза Стюарта Мотта, издателя этой монографии.

Дороти Рейнолдс

В роли грантодателя



Раздача денег кажется чрезвычайно приятным занятием, особенно тогда, когда это не ваши собственные деньги. Идея предоставления финансовых ресурсов для поддержки проектов местного значения – одна из наиболее привлекательных в фонде местного сообщества для предполагаемых членов правления.

Правда, однако, в том, что роль грантодателя может быть трудной. Она особенно не проста в тех сообществах, где ответственные за трудные решения лично знакомы с заявителями. Именно по этой причине так трудно достигнуть и сохранять баланс, требуемый для вдумчивого и эффективного управления грантами.

Члены правления или сотрудники большинства частных фондов, проведя переговоры о финансировании или отказе в финансировании проекта, вешают трубку телефона или садятся в самолет и возвращаются домой. Представители же фонда местного сообщества вынуждены жить со своими решениями каждый день.

Конечно, должно быть приятно встречаться с теми, кто связан

с организациями, получившими гранты.

Но мало кто понимает, что если мы хотим, чтобы наша грантодающая практика стала стратегической, нам придется отказываться в финансировании многим, в том числе и достойным кандидатам, и, таким образом, вызывать разочарование большого числа людей. И нет никакого удовольствия столкнуться в очереди в продуктовом магазине с директором агентства, грант которого не получил поддержки. Или, придя на вечеринку, выслушивать жалобы члена правления некой организации, потерпевшей неудачу в конкурсе.

Однако принятие непростых решений ради эффективности грантов – это такой же элемент хорошего управления, как и благоразумная инвестиционная политика.

Давайте взглянем правде в лицо: почти каждый в фонде местного сообщества предпочтет грантодающую деятельность фандрайзингу. Развитие капитала может показаться непривлекательным и трудным делом, для некоторых это чистая пытка. Кто не предпочтет выписывать чек, а не просить его?

Однако хорошая грантодающая политика ощутимо облегчает процесс поиска средств. Фонду местного сообщества, демонстрирующему способность поддерживать проекты, которые реально меняют ситуацию, не составит труда завоевать доверие и щедрость потенциальных доноров.

Быть эффективным грантодателем означает досконально знать сообщество, в котором работает фонд – знать как его потребности, так и возможности. Правление, состав которого отражает структуру сообщества, является важным компонентом хорошей грантодающей практики, как и коллектив сотрудников фонда, который способен тонко чувствовать потребности сообщества.

*Принятие непростых
решений ради
эффективности грантов
– это такой же элемент
хорошего управления,
как и благоразумная
инвестиционная
политика*

Начинающие фонды местного сообщества

Довольно характерно для практики недавно открывшихся фондов местного сообщества принимать решения о финансировании простым делением общей суммы имеющихся средств на число полученных запросов. В краткосрочной перспективе, так или иначе, это всех устраивает.

Допустим, на этапе, когда фонд еще только завоевывает репутацию, подобный подход может быть оправдан. Пока это “разбрызгивание” ресурсов не приносит особой пользы или о нем специально не задумываются, для сотрудников и членов правления начинающих фондов местных сообществ не будет поводов для беспокойства.

Однако по мере «взросления» вместе с накоплением опыта большинство из фондов сталкиваются с важностью оценки потребностей и возможностей сообщества. Это происходит в процессе поиска наиболее подходящей ниши и определения приоритетов грантовой деятельности.

Ассоциации грантодателей

Ассоциации грантодателей, такие как Сеть фондов местных сообществ (Community Foundation Network) в Великобритании или Приграничное филантропическое партнерство (Border Philanthropy Partnership) в США и Мексике, могут принести чрезвычайную пользу начинающим фондам местных сообществ. У них есть возможность поделиться своим опытом и предоставить площадки для знакомства с опытом других, более развитых фондов местных сообществ. Зачастую последние могут открыть путь к грантовым ресурсам, которые в иных случаях недоступны.

Например, Совет мичиганских фондов (Council of Michigan Foundations), разработал и затем управлял некой многомиллионной грантовой программой, направленной на укрепление потенциала фондов местных сообществ штата Мичиган путем формирования благотворительных капиталов для их грантовой деятельности, консультантами которой стали молодые специалисты.

CFN, известная в Великобритании сеть фондов, добилась получения средств от правительства на формирование грантового фонда. И ассоциации грантодателей в штате Индиана, в Польше и России тоже смогли достичь чего-то подобного.

Эти организации сыграли ключевую роль в деле развития фондов местных сообществ во всем мире. Они предоставили фондам уникальную возможность, которая позволила им развиваться быстрее и разрешить важнейшие вопросы своей грантовой деятельности раньше, чем они сделали бы это самостоятельно.

Вовлечение молодежи

На наших глазах развивается международное движение, которое, возможно, сможет гарантировать будущее эффективной грантовой деятельности. Это движение вовлекает молодежь в принятие решений о финансировании проектов и в некоторых случаях в поиски финансирования. Такие явления, как движение «Молодежь в филантропии» (США) и программы молодежных банков (YouthBank), появляющиеся в Северной Ирландии, России и Боснии, дают надежду на то, что будущие поколения будут мудрыми и эффективными грантодателями.

Фонд местного сообщества Mozaik в Сараево (Босния) объединился с Фондом местного сообщества Северной Ирландии, чтобы поднять программы молодежных банков в этой стране на новый уровень. Mozaik заручился поддержкой пяти муниципальных администраций в пользу местных молодежных банков и, как результат – более 50 молодых людей сегодня проходят обучение, чтобы стать грантодателями. До этого проекта североирландский фонд сотрудничал с фондом местного сообщества города Тузла (также в Боснии) над созданием успешного молодежного банка в городе.

Молодежь не только участвует в благотворительной деятельности, но давно опередила старших по возрасту коллег в смысле определения своих глобальных интересов. Так, состоялся обмен опытом между российскими и североирландскими молодежными банками, подобные обмены были между Молодежным совещательным комитетом графства Беркс штата Пенсильвания (США) и городом Тольятти (России).

Это всего лишь первые вестники международного движения молодежи в филантропии, и они служат хорошим предзнаменованием его будущего.



Возраст и местоположение имеют большое значение

На протяжении прошедшего столетия развитие фондов местных сообществ происходило неравномерно, это касается как размеров, так и типов активов, которыми они владели.

Старые фонды – в сущности, все они расположены в США – обладают значительными свободными средствами. Более молодые американские фонды местных сообществ, особенно те, которые успешно воспользовались экономической волной 90-ых или были созданы в те годы, преимущественно состоят из именных фондов. Иными словами, это такой тип капитала, который позволяет дарителю или его официальному советнику рекомендовать выдавать гранты только получателям, отвечающим неким формальным требованиям.

Такая практика резко отличается от практик, принятых в большинстве других стран. За исключением Канады (где они появились вскоре после 1914 г.) фонд местного сообщества до конца 1980-ых оставался малоизвестным для международного сообщества инструментом благотворительной деятельности.

Большинство фондов местных сообществ за пределами США расположены не в тех сообществах, где у граждан была возможность накопить состояние. Однако многие добились успеха в поиске средств для независимого распределения грантов из государственных источников или получили грантовые средства от корпораций или частных фондов для дальнейшего их перераспределения.

Вместе с тем, существуют определенные минусы в получении средств не из местных, а внешних источников.

Одна из опасностей состоит в той степени, до которой фонд местного сообщества вынужден отступить от своих приоритетов, чтобы получить денежные средства. Зачастую это означает, что фонд местного сообщества вынужден танцевать под дудку донора, частного ли фонда или государственной структуры. Поговорка “кто платит, тот заказывает музыку” может, действительно, оказаться истинной.

Поскольку выдача грантов часто более привлекательна, чем поиск средств, она может отвлечь фонды местных сообществ от фандрайзинга. Не сумев найти средства в местном сообществе, они могут оказаться в зависимости от уровня щедрости правительства, частных фондов или корпораций. В итоге, они могут совсем остаться без действительно независимого финансирования, которое сделало бы их устойчивыми.

Отчасти причина неравномерного темпа развития фондов местных сообществ в США лежит в специфике страны, население которой складывалось из представителей разных культур и традиций. Распространение фондов местных сообществ происходило несколько хаотично и зависело от региона и наличия там благотворительных ресурсов.

Напротив, развитие фондов местных сообществ за пределами США носило весьма целенаправленный характер. Именно потому, что частные фонды или иные организации видели смысл в том, чтобы поддержать конкретные инструменты грантовой деятельности, движение получило распространение. В нем они видели способ поддержки некоммерческого сектора в долгосрочной перспективе. А некоммерческий сектор, по мнению многих, является неотъемлемой частью демократии.

Существуют определенные минусы в получении средств не из местных, а внешних источников.

Фонд местного сообщества в роли грантодателя

Независимо от места нахождения, фонды местных сообществ демонстрируют широкий спектр интересов в грантовой деятельности. Искусство и культура, развитие сообщества, образование, окружающая среда, услуги здравоохранения и социальное обслуживание – все эти направления достаточно обычны для ФМС. Однако, и тут бывают разные варианты.

Социальная справедливость

Для международного движения характерно намного более серьезное отношение к вопросам развития сообщества и социальной справедливости, чем для американских фондов.

В последние годы тема социальной справедливости появилась и в американских фондах как отдельная сфера интересов грантовой деятельности. В то же время примеры различных концепций социальной справедливости можно нередко встретить и в более традиционных подходах к формированию грантовой политики.

Так, в 2007 Фонд Сан-Франциско выдал 119 грантов на общую сумму \$1.5 миллиона и дополнительно \$93 000 за счет именного фонда на цели стимулирования гражданской активности и демократического участия.

В 2002 г. Бостонский фонд основал «Инициативу гражданского участия» – непартийное движение, направленное на повышение числа голосующих избирателей в Бостоне и Челси. Под эгидой этой инициативы была профинансирована деятельность более дюжины местных организаций, с целью увеличить число зарегистрированных участников голосования и повысить их явку при решении таких вопросов, как доступное жилье, качественное общественное образование, создание рабочих мест и качество городских услуг.

Работа ради достижения мира

Фонд местного сообщества Северной Ирландии (Community Foundation of the Northern Ireland) сыграл важную для всего мира роль в урегулировании последствий периода “религиозных беспорядков”. Его усилия в сфере социальной справедливости получили самое широкое признание.

К примеру этот фонд поддержал ре-интеграционные и миротворческие проекты, которые разрабатывались группами политически мотивированных бывших заключенных из рядов приверженцев республиканцев и лоялистов. Доверие к североирландскому фонду местного сообщества было настолько высоким, что оно позволило примирить представителей обеих групп и дать им возможность обсудить широкий круг вопросов, включая участие в преодолении конфликта.

В настоящее время Фонд местного сообщества Северной Ирландии служит секретариатом для «Фондов ради мира» – группы активно работающих международных фондов, расположенных в сообществах с еще неулаженными конфликтами. Предоставленные Фондом начальные инвестиции организации «Правосудие для забытых», группе жертв и переживших две бомбовые атаки в Северной Ирландии, были частью программы по достижению мира. Грантовые средства использовались для лоббирования их нужд и запросов на информацию и поддержку.

Другие грантовые программы в сфере социальной справедливости Фонда местного сообщества Северной Ирландии были направлены на работу с молодежью и инициативную поддержку развития рынка труда в сообществах, которые оказались изолированными в результате конфликта или дискриминации.



Снижение уровня бедности

В международных кругах часто можно услышать разговоры о том, что фонды местных сообществ предлагают способы снижения бедности. Это, безусловно, благородная и достойная цель, но надо признать, что еще и довольно трудная.

Фонд местного сообщества поддерживает программы, направленные на улучшение качества жизни или содействующие самостоятельности людей, сохранению здоровья или получению лучшего образования. Фонды местных сообществ могут также добиться чего-то значимого, когда они сами или их грантополучатели находят дополнительные ресурсы, содействуют нахождению новых источников дохода или оказывают влияние на государственную политику.

Вместе с тем, следует отметить, что громкие заявления о широких возможностях фондов местных сообществ и об их способности влиять на снижение уровня бедности, могут вводить в заблуждение.

Образование

Одним из важнейших приоритетов для фондов местных сообществ в США стало предоставление оплаты за обучение в колледже. Это тем более важно, поскольку стоимость высшего образования значительно возросла, а государственная поддержка уменьшилась. В то же время, в некоторых странах, где существует государственное обеспечение, грантовые средства реже используются в сфере высшего образования.

Искусство и культура

Критики американских фондов местных сообществ любят подчеркнуть тот факт, что большое число грантов идет на поддержку элитных организаций (таких как симфонические оркестры, художественные музеи, балетные труппы и т.п.). Подобное внимание к искусствам еще более усиливают именные фонды, которые направляют свои средства на те же цели.

В действительности, американские организации искусства и культуры в значительной степени зависят от поддержки, поступающей из частного сектора, – неизвестное во многих частях мира положение, где государство предоставляет достаточно высокий уровень поддержки в этой сфере.

Гранты на общую поддержку

В то время как фонды местных сообществ предназначены для поддержки «здоровья» некоммерческого сектора, в реальности немногие из них из года в год предоставляют гранты и/или иное финансирование для покрытия общих расходов организаций.

Распространено мнение о том, что филантропических долларов не так много и их следует использовать в качестве венчурного капитала, а не для финансирования общей поддержки. Я сама придерживаюсь такой же точки зрения и полагаю, что это заявление верно. По крайней мере, в определенной степени.

В то же время я знаю, что благотворительный сектор нанес немало вреда за эти годы, поддерживая маленькие организации, нацеленные на одну проблему, которые не могут найти доноров «для более длинного пробега». Иногда кажется, что легче решить эту проблему именно таким образом, чем настаивать, чтобы некоммерческий сектор охватывал своей деятельностью разнообразные проблемы и целевые группы. Такой подход может показаться кому-то слишком деспотичным, но над ним стоит подумать.

Нарождающиеся в разных частях света фонды местных сообществ часто выражают беспокойство по поводу своих скудных ресурсов и с нетерпением

ждут того дня, когда они начнут распределять гранты, которые действительно что-то изменят. Для фонда местного сообщества самое важное, реалистично оценив себя, решить, какую нишу занять согласно своему уровню развития, чтобы улучшить жизнь людей в регионе, где он работает.

Однако привнесение изменений можно толковать по-разному.

Финансирует ли фонд местного сообщества уличные фонари или памятники, или же ремонтирует помещения общественного центра, его роль важна, потому что такое решение было принято самим сообществом. Во многих случаях и деньги приходят из сообщества. Все это больше, чем что-либо еще работает на усиление местного сообщества.

Некоторые препятствия

Фонды местных сообществ работают не в вакууме, на них могут влиять юридические ограничения и местные условности.

В ряде стран, например, в Мексике, законы, регулирующие процедуру регистрации некоммерческих организаций, настолько жесткие, что многим фондам местных сообществ остается выбирать из совсем небольшого числа грантополучателей, отвечающих формальным требованиям. И поэтому они предпочитают чаще реализовывать проекты самостоятельно.

В США многие фонды местных сообществ настолько озабочены федеральными ограничениями в отношении лоббирования и политической деятельности, что они отказываются от любой деятельности, едва напоминающую защиту и продвижение чьих-либо интересов.

Еще одним препятствием может стать низкий порог терпимости к грантовым заявкам, выходящим за рамки принятых в сообществе норм. Каждый фонд местного сообщества должен трезво взвесить любое решение по грантам в свете принятых в сообществе порядков.

Поскольку фонды местных сообществ зависят от финансовой поддержки их сообществ, они стремятся быть не более прогрессивными или консервативными, чем люди и регионы, которым служат.

Фонды местных сообществ работают не в вакууме, на них могут влиять юридические ограничения и местные условности.

Подводя итоги

Исходя из своего опыта, могу сказать, что фонды местных сообществ во всем мире в своей цели улучшить жизнь людей на местах существенно не отличаются друг от друга. Безусловно, они могут различаться в каких-то технологиях, но ожидаемые результаты очень похожи.

Фонд местного сообщества оказывается достаточно гибким и достойным инструментом, независимо от географии его применения.

Грант фонда местного сообщества может сыграть роль «знака качества» для проекта и принести ему дополнительную поддержку. Таким образом, роль фонда как инструмента для развития местной филантропии является жизненно важной для укрепления всего сообщества.



Кроме того, недостаток денег не должен пугать правление фонда и его сотрудников. Вместо того чтобы сокрушаться по поводу скромных ресурсов и воздерживаться от рассмотрения стоящего проекта, фонду следует определить собственную нишу, чтобы сделать программу успешной.

Может быть, главное достоинство фонда местного сообщества как грантодателя заключается в процессе, а не в продукте. Обычные жители, используя ресурсы, созданные другими обычными людьми, решают, на какие нужды их направить.

Люди в сообществе в состоянии немного повлиять на формирование своего сообщества.

В мире бюрократии, правил и предписаний это дает людям утешение и хотя бы небольшое ощущение контроля над собственными жизнями. Что же еще нужно?



Дизайн: Olmsted Associates, Inc. Flint, Michigan

Иллюстрации: Alla Dubrovich, Grand Blanc, Michigan

Подготовка к печати: Riegle Press, Davison, Michigan



Charles Stewart Mott Foundation

Mott Foundation Building
503 S. Saginaw St., Ste. 1200
Flint, MI 48502-1851

Web site: Mott.org

e-mail: info@mott.org

Phone: 810.238.5651

Fax: 810.766.1753

e-mail for publications: publications@mott.org