

ЗА ПРЕДЕЛАМИ ГРАНТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Работа в процессе...

Создатели этой книги замыслили ее как живой документ, открытый для ваших идей, историй и решений. Мы надеемся, вы примите участие в этой работе, добавив рассказы о вашей деятельности в качестве лидера сообщества. Мы использовали этот гибкий, открытый скоросшиватель как действующее напоминание об энергии, гибкости и креативности нашей работы. Когда вы сформулируете вашу историю, пожалуйста, поместите ее в эту папку и, что самое главное, поделитесь ею с фондами местных сообществ по всему миру.

Это можно сделать, отправив материал в Трансатлантическую сеть фондов местных сообществ на tcfn@bertelsmann.de или любому члену рабочей группы, указанному в этой книге. Мы с нетерпением ждем ваших историй...

Трансатлантическая сеть фондов местных сообществ

ЗА ПРЕДЕЛАМИ ГРАНТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: НЕГРАНТОВЫЕ РОЛИ ФОНДОВ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ

“Никогда не сомневайтесь в том, что группа **ВДУМЧИВЫХ,**
неравнодушных граждан
может **ИЗМЕНИТЬ** мир.
На самом деле, только это его и меняет.”

Маргарет Мед

ТРАНСАТЛАНТИЧЕСКАЯ СЕТЬ ФОНДОВ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ

За последнее десятилетие модель фондов местных сообществ быстро распространилась по миру. Фонды местных сообществ представляют собой одну из самых быстроразвивающихся форм организованной филантропии. Эта стремительная глобальная тенденция и мощный потенциал фондов местных сообществ в стимулировании и поддержке развития местной филантропии привели Фонд Бертельсманн и Фонд Чарльза Стюарта Мотта в 1999 г. к организации и совместному финансированию Трансатлантической сети фондов местных сообществ (ТСФМС).

ТСФМС предоставляет платформу для обмена опытом и экспертными мнениями среди фондов местных сообществ по обе стороны Атлантического океана. Сеть стремится выявить лучшие наработки и поделиться ими с существующими и зарождающимися фондами местных сообществ. Также ее целью является содействие в развитии филантропии посредством фондов местных сообществ в странах, где данная модель все еще нова.

Для выполнения этих задач ТСФМС ориентируется на обсуждение конкретных вопросов и разработку продуктов для реализации ряда программных стратегий, таких как объединение интеллектуальных ресурсов, а также сравнение и развитие новых инновационных подходов, способствующих росту и продвижению данного направления. Продукты сети представлены в партнерстве с Европейским центром фондов на его веб-странице.

Деятельность сети организована на основе рабочих групп, концентрирующих свои усилия на широких функциональных темах - ключевых для миссии и деятельности всех фондов местных сообществ. Каждая из этих рабочих групп включает представителей фондов местных сообществ из Северной Америки и европейских стран, а также организаций, поддерживающих фонды местных сообществ. Во второй фазе программы стержнем ТСФМС стали три рабочие группы, сфокусированные на темах: «Лидерство в сообществе», «Маркетинг» и «Организационное развитие и эффективность».

Рабочая группа № 2: Негрантовые роли фондов местных сообществ

Данная рабочая группа определила: ряд негрантовых ролей фондов местных сообществ; конкретные примеры их успешной реализации; препятствия в исполнении данных ролей. Группа установила, что представленные в ней фонды местных сообществ, как и большинство фондов в мире, выполняют схожие негрантовые роли и функции лидеров сообществ.

Группа определила ключевые темы для лучшего понимания того, как и почему фонды местных сообществ включаются в исполнение роли лидера. Также принято во внимание, что по выбранным темам издано мало литературы для фондов местных сообществ. Группа рассмотрела ряд способов обобщения и подачи информации для всех заинтересованных сторон.

Данная книга – результат этой работы.

ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ

Как работники фондов местных сообществ, мы фокусируемся на «местном»: местные люди, организации, вопросы сообщества и доноры. Это, в основном, наша жизнь. Мы включились в работу, поскольку привязаны к местному сообществу и намереваемся сделать его лучше для следующих поколений.

Но именно Трансатлантическая сеть фондов местных сообществ предоставила нам возможность выйти за рамки «местного» и обратиться к региональному, общенациональному и международному аспекту деятельности фондов местных сообществ. Эти международные связи сделают эффективней служение местным сообществам.

Благодаря ТСФМС мы путешествовали по миру. Мы встречались с людьми из Восточной и Западной Европы и Северной Америки. Больше узнали о постсоветских странах, других законодательных системах, культурах благотворительности и служении сообществу. Для обмена опытом мы провели часы в мини-автобусах, в гостях, в конференц-залах, на телефонах, перед компьютером. Мы научились слушать. Мы обнаружили сходства и различия. Мы встретили людей, страстно верящих в работу и потенциал фондов местных сообществ. Мы обменялись новинками, опытом и лучшими наработками. В итоге, мы испытываем потрясающее чувство удовлетворения и признательности.

Мы сердечно благодарим Фонд Бертельсманн и Фонд Чарльза Стюарта Мотта за то, что они сделали это возможным.

Мы благодарим наши собственные фонды, особенно наших коллег и волонтеров, руководство, оказавшее нам поддержку, выделившее время на это путешествие.

Мы благодарим фонды местных сообществ по всему миру. Они постоянно подпитывают нас историями инноваций, вдохновения и надежды.

ЗА ПРЕДЕЛАМИ ГРАНТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: НЕГРАНТОВЫЕ РОЛИ ФОНДОВ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ

Авила Килмюррей и Льюис Филдштейн

Когда сделать первый шаг: важные организационные вопросы

Лучше задать некоторые вопросы, чем знать все ответы.

Джеймс Турбер

Укрепляя сообщество, большие и малые фонды местных сообществ в повседневной жизни исполняют разнообразные роли. Решить, какие роли исполнять и когда, – задача не из легких. Ниже и далее в публикации перечислены некоторые интерактивные вопросы. Эти вопросы предназначены для внимательного рассмотрения при принятии решения о том, может ли или должен ли фонд местного сообщества выходить за рамки грантодающей деятельности, решая вопросы и откликаясь на нужды сообщества.

Какие негрантовые роли ваш фонд местного сообщества исполнял за последние 5 лет? Изменилась ли эта ситуация по сравнению с подходом, выбранным фондом 10 лет назад? И если «да» – почему?

Я представил национальное, а затем международное сообщество лидеров – сообщество просвещенных, преданных людей, которые могли бы объединиться делом и духом и буквально изменить свое сообщество и мир.

Джозеф Яворски

«Синхрония – внутренний путь лидерства»

Вопрос: есть ли жизнь после подписания чека?

Фонды местных сообществ созданы «на благо, навсегда». Они привлекают средства и управляют ими, выдают гранты, чтобы улучшить жизнь в своих сообществах. Они существуют на долгосрочную перспективу. Они переживут своих доноров, членов Совета, сотрудников и грантополучателей. Они будут существовать, чтобы внести свой вклад в благосостояние своих сообществ не только завтра или в следующем году, но и через тридцать, пятьдесят, и через сто лет.

И в этом все — или нет?

По всей Европе, Северной Америке и, все больше, в других частях света фонды местных сообществ мастерски действуют во благо своих сообществ, выходя за рамки выполнения функций выдачи грантов. Работают ли они в небольших городах, деревнях, мегаполисах с огромными финансовыми инвестициями или зависят от ограниченных ресурсов, фонды местных сообществ обнаружили, что с информацией, воображением и инициативой существует много способов осуществить задуманное.

- * В Чешской республике, где ресурсы на уход за душевнобольными людьми были практически не предусмотрены в начале девяностых, фонд местного сообщества города Усти-над-Лабем инициировал проект «странствующий автобус». Проект собрал 30 представителей менеджмента больниц, неправительственных организаций и местной власти (включая двух заместителей мэра) на однонедельную поездку в общественные центры по опеке больных в Великобритании. Прямым результатом обучающего тура стали: принятие Советом г. Усти первого плана по общественной опеке больных в Чехии, приюты при двух больницах, а также новые помещения по уходу за больными под управлением НГО.
- * Фонд Грейт Милуоки в США был обеспокоен тем, что организации или агентства в регионе, казалось, не исследовали нужды новых иммигрантов из деревень Лаоса и Камбоджи. Фонд нанял консультанта для проведения опроса основных лидеров в сообществе беженцев, чтобы подтолкнуть их к определению проблем, с которыми они сталкивались. Впоследствии результаты отчета были использованы фондом местного сообщества для того, чтобы подключить местные ресурсы для решения поднятых вопросов и проблем.
- * Фонд местного сообщества Северной Ирландии планомерно работал над тем, чтобы жертвы 30-летнего конфликта и бывшие политические заключенные могли, несмотря на их противоречия, определить общие проблемы и подключиться ко всеобщему строительству мира в регионе.
- * В Канаде Фонд Ванкувера создал «Фонд четырех опор» для решения назревших вопросов по злоупотреблению наркотиками, преступности, связанной с наркотиками, и сокращению вреда от наркомании (центры для безопасного введения наркотиков, обмена шприцев). Собирая деньги на фонд, они привлекли к инициативе широкий круг представителей сообщества и тем самым повысили уровень общественного сознания и вовлеченности. Для управления фондом был сформирован рекомендательный комитет из экспертов сообщества.
- * В Гутерсло (Германия) фонд «Штат Штифтунг Гутерсло» собрал учителей из девяти школ, имеющих свою собственную программу по планированию карьеры. Из этих программ была сформирована единая программа для всего г. Гутерсло. Подобным образом фонд собрал группы взаимопомощи пациентов и администраторов больниц, чтобы совместно продумать и создать программу «Обучение пациентов» в трех больницах Гутерсло.

Абсолютно разные инициативы в совершенно разных контекстах – но это всего лишь несколько примеров способности фондов местных сообществ вносить изменения, не привязываясь целиком и полностью к выдаче денежных грантов.

В жизни это не происходит просто так: от членов совета, сотрудников и доноров фондов местных сообществ требуются определенные решения, понимание цели, открытость многочисленным меняющимся нуждам сообщества. Фонд должен быть в курсе событий. Хотя устойчивая финансовая база может помочь, она не является основополагающей. Фонды местных сообществ могут достигнуть изменений разными способами.

Кто в настоящее время в вашем фонде принимает решение о том, какую роль(и) фонд должен взять на себя?

Кто из основных членов сообщества способен повлиять на ваше решение исполнять какую-либо негрантовую роль?

Существуют ли потенциальные организации – партнеры в вашем сообществе, способные работать с вами по негрантовой инициативе? Могут ли они разделить некоторые риски, связанные с инициативой, или добавить законности инициативе?

Определяя негрантовые роли

Брал ли на себя ваш фонд роль, в которой он воспринимался как а) коммуникатор между иными; б) строитель моста; в) адвокат; или (д) катализатор? Что произошло, и какие уроки вы извлекли?

Фонды местных сообществ формируются из своего сообщества и для него же работают. И как следствие, они отражают как опыт, так и проблемы этого сообщества. Учитывая разнообразие регионов, где базируются фонды местных сообществ, возможности исполнять негрантовые роли будут варьироваться от ситуации к ситуации и от фонда к фонду. Поэтому крайне важно, чтобы Совет и сотрудники каждого фонда местного сообщества были осведомлены об условиях, в которых они действуют, сильных и проблемных сторонах в их обществе, а также об организациях, агентствах и инициативных группах на данной территории.

Даже при наличии богатой местной инфраструктуры НКО и других агентств, негрантовые роли фондов местных сообществ могут заключаться просто в обеспечении информированности одной организации о деятельности другой – роль Коммуникатора. В других случаях может потребоваться помощь организациям найти понимание и сгладить различия – роль Строителя моста (см. Приложение А). Если ни одна организация не берет на себя ответственность в вопросах защиты, тогда фонд местного сообщества может предоставить такой тип лидерства – роль Адвоката. Другим подходом может быть роль Катализатора, т.е. стимулирование фондом наиболее подходящей организации(й) для выполнения роли защитника.

Существует ряд примеров такой работы на практике:

- * Чтобы собрать информацию, позволяющую сформировать понимание важного вклада некоммерческих организаций в сообщество г. Майами (США), Фонд местного сообщества Дейд опубликовал исследование об экономическом влиянии некоммерческого сектора в регионе, сравнивая его услуги, заработную плату и выплаченные налоги с традиционными сферами коммерции и индустрии.
- * Столкнувшись с решением местного правительства закрыть программу по экологичной переработке отходов, Фонд местного сообщества Кардедейл (Йоркшир, Англия) собрал усилиями сообщества представителей местного правительства, бизнесменов, члена парламента и местных организаций, чтобы спасти программу. В этой программе были заняты люди с затруднением в обучении и безработные. Через 6 месяцев программа была восстановлена, обслуживая 6000 домов и предоставляя рабочие места.

- * Общественный Фонд Тольятти в России стал активным, признанным адвокатом преимуществ местной филантропии. Они организовали серию престижных мероприятий, таких как награждение «Благотворитель года», «Благотворительный бал», «Открытие благотворительного сезона». Эти события повысили уровень знания о местных нуждах и содействовали удвоению благотворительного вклада в первый год и росту благотворительных пожертвований на 33% в последующие три года.
- * Благотворительный фонд Нового Хэмпшира (США) собрал на переговоры представителей бизнеса, производителей электроэнергии, малообеспеченных граждан и защитников окружающей среды. Эти двухлетние переговоры были проведены для поиска решения в сложном процессе выхода энергоиндустрии из государственного управления.
- * Фонд местного сообщества в Польше действует как катализатор, собирая молодых людей из 11 различных сообществ Польши для участия в программе «Собери для перемен». Программа стимулирует молодых людей привлечь благотворительные средства, которые фонд местного сообщества затем удваивает. Рекомендации о распределении благотворительных пожертвований формируются молодыми людьми, включенными в процесс сбора средств.

Как вы считаете, в ваших обстоятельствах, когда будет наиболее подходящее время для вашего фонда взять на себя про-активную (предвосхищающую события) негрантовую роль вместо поддерживающей (реагирующей) роли? Как наиболее эффективно вы можете работать с вашим сообществом (в манере всеобщего включения и участия) вместо работы для этого сообщества? Как вы можете обеспечить большее освещение маргинальных или непопулярных тем в вашем сообществе?

Очевидно, потенциальная негрантовая роль фонда местного сообщества может варьироваться в подходах: от инициирования действий, занятия позиции адвоката, фасилитации (управления) лидерства других организаций, до исполнения роли Проводника. Что может быть приемлемым в одном случае, не подходит в другой ситуации. Важно, чтобы фонд задался вопросом: можем ли мы полноценно реализовать эффективную негрантовую роль, касающуюся данного вопроса, в этих обстоятельствах, и если «да», то какая роль наиболее подходящая? Фонды местных сообществ могут выступать как в роли про-активной (предвосхищающей события), так и реагирующей, в зависимости от обстоятельств и того, какой наиболее значимый вклад они могут предложить. По возможности, однако, всегда лучше выбирать ту роль, которая позволяет взаимодействовать с сообществом, а не искать для него проекты или действовать от его имени. Это может быть особенно сложным для обеспеченных фондов местных сообществ с крупным капиталом, устоявшихся в своем регионе. От них могут ожидать первенства в большинстве случаев. Тем не менее необходимость в укреплении других организаций может потребовать от фондов занять позицию поддерживающую, а не роль инициатора. Конечно, необходим баланс в пассивном принятии того, как сообщество воспринимает ситуацию, и взятии инициативы в свои руки, чтобы пролить свет на менее популярные темы или причины. Если в последнем есть необходимость, фонды местных сообществ могут использовать свою репутацию и авторитет, чтобы проинформировать общество и побудить его к социальным переменам.

Что фонды местных сообществ могут привнести в свою негрантовую роль

- * На протяжении более чем шести лет, совместно с Системой государственного образования графства Монтгомери, Фонд местного сообщества Нью Ривер Вэллей (Вирджиния, США) исполнял роль организатора и со-фасилитатора на Форуме графства Монтгомери по вопросам этнокультурных различий. Единственная общественная организация такого типа в Вирджинии – Форум по вопросам этнокультурных различий получил приз «ФизТернер: Социальные взаимоотношения и гражданские права» в 2003 г. за «выдающийся вклад в выстраивание взаимоотношений между различными группами». Под эгидой Форума фонд разработал проект «Социальное вовлечение молодежи» по вопросам этнокультурных различий, чтобы побудить молодежь про-активно реагировать на темы, связанные с этнокультурными различиями.

Что является сильной и слабой базой знания о вашем сообществе в вашем фонде? Если есть пробелы, как вы их можете восполнить? Каков спектр ваших контактов с различными секторами и частными лицами в вашем сообществе? Как эти контакты могут содействовать исполнению вашей негрантовой роли? Какой потенциал имеет ваш фонд в максимизации эффективного использования дополнительных государственных или частных средств и/или опыта для развития эффективной стратегии социальных изменений?

В основании деятельности каждого фонда местного сообщества – само сообщество. Фонд может расставить приоритеты: жилье или образование, искусство или окружающая среда, тренинги-обучения или социальное развитие. Основная деятельность может быть направлена на доноров или на грантополучателей. Мы можем быть новыми фондами с пени в кармане или зажиточными фондами с внушительным балансом и активами. Наши сообщества могут быть мировыми столицами или тихими отдаленными местностями. Но у нас есть нечто общее - фокус на сообщество и знание нашего сообщества. Всего сообщества. Вся наша работа связана с нашей миссией, возможностями создавать и развивать наши местные сообщества, хотя иногда это достигается путем обращения к другим сообществам. Таким образом, значимый вклад, который фонд может привнести в негрантовую роль – это база знаний.

Фонды местных сообществ различаются миссиями, согласно которым они обслуживают определенную географическую территорию (хотя они могут расставлять приоритеты в распределении средств на определенной части этой территории). Все же фонды местных сообществ работают через все сектора общества: бизнес, негосударственные организации и власть. Поскольку их задача - решение общественных нужд, то работают они как с частными и коллективными донорами, так и с государственным сектором. Они стремятся охватить в сообществе каждую группу людей и сферу интересов, вероисповеданий, убеждений, зачастую игнорируемые меньшинства; реагировать как на основные, так и на мельчайшие интересы. Если такое осуществляется на практике, это означает, что фонды местных сообществ не только привносят экспертное знание о местном сообществе в их негрантовую роль, но и формируют базу знаний, полученную в результате регулярного взаимодействия фонда с разнообразными секторами и группами.

* Дьюк Энерджи использует Фонд Ванкувера для проведения всех благотворительных программ компании в Канаде. Дьюк приобрел Вест Коаст Энерджи несколько лет назад. Трубопровод проходит через всю Канаду и многие индейские резервации. Головной офис корпорации находится в Северной Каролине (США), три часовых пояса от Ванкувера (Канада). Однако Фонд Ванкувера сотрудничает с Дьюк Энерджи, чтобы разъяснить первоочередные национальные интересы Канады и то, как корпоративная филантропия может быть лучше использована для содействия индейским племенам в укреплении их сообщества.

Даже если фонды местных сообществ ограничены в финансировании - власть их чековой книжки все же существует. Фонды местных сообществ рассматриваются как влиятельный член сообщества, учитывая их базу финансовых ресурсов. Они также имеют возможность привлечь дополнительные ресурсы из государственного сектора и других благотворительных институтов. Они могут поделиться опытом в увеличении активов и привлечь дополнительные ресурсы для партнерского финансирования. Они также могут собрать неденежные ресурсы и предоставить их местному сообществу.

В немецком городе Гамбурге фонд местного сообщества собирает музыкальные инструменты, не используемые длительное время. Эти инструменты реставрируются и предоставляются в школы детям, не имеющим возможности приобрести их. Фонд местного сообщества также вносит вклад в оплату уроков музыки.

Существуют ли в вашем фонде ресурсы в натуральной (не денежной) форме, которые можно было бы мобилизовать для увеличения вашего вклада в местное сообщество? Кто из членов совета, доноров, сотрудников мог бы помочь фонду в формировании связей? Какова репутация и статус вашего фонда в местном сообществе? Как это может быть использовано для повышения эффективности вашей негрантовой роли? Какие аспекты должны быть приняты во внимание при принятии решения об инвестировании репутации вашего фонда в негрантовую роль? Опишите потенциальный доход от успешного инвестирования и возможные последствия провала.

Другие ощутимые ресурсы, которые фонд местного сообщества может привнести в негрантовую роль, включают в себя: время, возможности сотрудников и совета, а также выявление других лиц или организаций, которые имеют (либо могут быть убеждены в том, что они имеют) интерес к теме. Используя контакты на всех уровнях общества, фонд может играть важную связующую роль. Он может выстраивать мосты между людьми или организациями, которые иначе не встретились бы, разрушать стереотипы и негативное восприятие. Через выстраивание связей фонд может сделать все возможное, чтобы «очеловечить» проблему. Нематериальным, однако не менее важным, ресурсом может быть внимание со стороны авторитетного фонда с репутацией к противоречивой теме. Расположение фонда – это само по себе ресурс, и он может предоставить поддержку и чувство защищенности другим организациям или личностям. Имея в своем активе стабильность в виде независимого капитала, фонды местных сообществ иногда могут взять на себя риски, которые другие неправительственные или государственные организации и структуры посчитают затруднительными. Решение рисковать, а также полное осознание возможной цены и преимуществ должны быть тщательно просчитаны.

Вкратце, фонды местных сообществ могут привнести в негрантовую роль следующее:

- * Знание, заинтересованность, связи, экспертное мнение членов, сотрудников, доноров;
- * Ресурсы как в денежной, так и в натуральной форме, а также способность привлекать дополнительные ресурсы;
- * Доверие и контакты, сформированные с грантополучателями и донорами;
- * Доверие и контакты, выстроенные с другими секторами или организациями как в местном сообществе, так и за его пределами.

Естественно, что инвестирование таких важных активов в негрантовую роль требует внимательного рассмотрения и расчета.

Факторы, учитываемые при принятии решения о негрантовой роли

Какие есть примеры случаев, когда ваш фонд разработал дополнительную грантовую и негрантовую программу действий? Какие вы сделали из этого выводы?

Инвестирование средств может сделать только то, что может. Когда речь касается привлечения внимания общественности к несправедливости, изменению существующих государственных предписаний, мотивации изменения в системе ценностей, определяющих политику, или даже строительства сообществ, готовых быть открытыми и инклюзивными, тогда гранта может быть недостаточно. Что зачастую требуется, так это комбинированный подход, т.е. обеспечение грантовой деятельности, однако с акцентом на дополнительную негрантовую работу.

- * Когда по Соглашению Белфаст в Северной Ирландии было решено, что Билль о правах должен быть составлен, это стало темой раздора, зачастую разжигаемого сектантами. Все больше Билль о правах воспринимался как «победа» для националистического сообщества и «поражение» для сообщества юнионистов. В попытке не оставить без внимания данную ситуацию, Фонд местного сообщества Северной Ирландии разработал про-активный подход продвигать ценность Билля о правах человека. Согласно краткосрочной программе выдавались малые гранты местному сообществу и группам социального действия, чтобы те могли внести вклад в консультационный процесс при составлении проекта Билля о правах. Фонд профинансировал семинары по поднятию уровня осведомленности в различных сообществах и пригласил экспертов из других разобщенных социумов, таких как Южная Африка, чтобы разъяснить важный объединяющий потенциал Билля о правах.

Когда, вы считаете, вашему фонду будет уместно и важно заполнить вакуум лидерства по конкретной теме?

О каких грядущих/новых вопросах в сообществе осведомлен ваш фонд, что может вызвать необходимость занять позицию лидера? Какие негрантовые стратегии и подходы, вы считаете, могут быть успешными и эффективными в вашем обществе или регионе?

Многое зависит от того, является ли проблема чем-то уже привлечшим внимание, или эта тема остается непопулярной, или, возможно, практически незаметной. Неприемлемым для фондов местных сообществ является использование своей потенциальной роли лидера для узурпирования деятельности, предназначенной для другой организации. В таких случаях негрантовый вклад фондов должен быть больше в виде моральной или практической поддержки. Однако когда речь касается противоречивой или непопулярной темы, фонд местного сообщества вполне может решить выступить в роли адвоката или взять роль пионера-лидера. Если лидер отсутствует, то после внимательного рассмотрения фонд местного сообщества может пожелать заполнить эту нишу.

Есть другой важный фактор в принятии решения относительно негрантовой роли. Фонд зачастую находится в уникальной позиции, позволяющей ему увидеть проблемы и возможности в достижении изменений. Если фонд местного сообщества держит руку на пульсе событий и открыт нуждам своего сообщества, тогда, вероятно, он будет в курсе возникающих нужд в сообществе. Учитывая широкий круг контактов фонда, он находится в хорошей позиции, чтобы создать стратегические альянсы и новые партнерства по возникшим темам. Однако взяв инициативу в свои руки, фонд должен подумать о последствиях. Например, сообщество может ожидать от фонда, что он возьмет долгосрочные обязательства по данной теме. Необходимо продумать стратегии последующего выхода из этой роли, а также расставить приоритеты включения в эту роль.

Негрантовые стратегии

Также как и возможности воспользоваться негрантовыми подходами, выбранные стратегии будут зависеть от контекста, в котором работает фонд местного сообщества. Что будет эффективным и приемлемым в одном сообществе может быть, без сомнения, непригодным в другом сообществе. Однако очевидные варианты могут включать в себя:

- * Организация встреч, семинаров или конференций;
- * Приглашение экспертов на общественные заседания;
- * Организация групп для поездок-обучений с целью ознакомления с примерами деятельности;
- * Финансирование исследований;
- * Разработка демонстрационных (пилотных) проектов для апробирования различных подходов;
- * Лоббирование и поддержка лоббирования других направлений;
- * Формирование оперативных групп, чтобы стимулировать ряд ключевых членов сообщества обратиться к теме;
- * Фасилитация деятельности, которая гарантирует участие тех групп в сообществе, которые иначе были бы исключены из этой деятельности;
- * Предоставление информации, соединяющей людей с организациями и темами.

Фонд местного сообщества имеет возможность сделать так, чтобы его встречи и инициативы привлекали широкий круг различных интересов, что само по себе способствует формированию синергии и выстраиванию отношений. Однако он также может задать вопрос: «Кого нет за столом из тех, кто должен быть?» И отправить им приглашение.

Какие группы или сегменты сообщества, скорее всего, будут исключены из представления интересов в сообществе? Почему это так и может ли ваш фонд местного сообщества сделать что-либо, чтобы включить их?

- * В качестве одной из первых инициатив Штадт Штифтунг Гутерсло в Германии организовал Молодежный форум. Более чем 1000 молодых людей собрались обсудить свои вопросы и проблемы, определиться с проектами, которые помогли бы улучшить ситуацию. С помощью предложений и заявок с ежегодного Молодежного форума была сформирована программа фонда местного сообщества. Это также позволило молодым людям встретиться с местными политиками и другими людьми, принимающими решения. С тех пор основан Молодежный парламент, чтобы структурировать вклад Молодежного форума. Предоставлено финансирование «Молодежному кафе» в Ватертавер в Гутерсло.

Как ваш фонд измерит предполагаемые результаты инвестирования грантовых и негрантовых ресурсов в тему, определенную фондом как приоритетную.

Когда подход «своими ресурсами» может быть более подходящим, чем подход негрантового аутсорсинга?

Какие предполагаемые подходы могут сработать в сообществе. Является ли фонд наиболее подходящим институтом для его разработки?

Имеет ли ваш фонд достаточное время сотрудников, знание и ресурсы, чтобы взять на себя лидерскую негрантовую роль? Имеется ли донор или член совета, заинтересованный в выбранной негрантовой роли?

Как ваш фонд будет принимать решения о том, какие вопросы главные (и, в итоге, определяющие негрантовую роль фонда), а какие менее важные.

Каковы последствия для вашего сообщества, если фонд примет решение не брать на себя грантовую или негрантовую роль.

Многие фонды местных сообществ внедряют тематические грантовые программы. Они позволяют профинансировать проекты и получить дополнительную пользу от консультационного комитета, в состав которого войдут эксперты по предмету или теме.

Это может упростить обработку имеющейся информации и данных, полученных из оценки профинансированных проектов; содействовать в обмене идеями по развитию и изменениям. Подходящий пиар-маркетинг обеспечивает рост в осведомленности населения о проблеме, а соответствующая поддержка или лоббирование со стороны фонда и других организаций может, если необходимо, попытаться изменить заданный курс. Практически, это подход «своими ресурсами». Однако фонд местного сообщества также может профинансировать другую организацию для получения подобного результата, если такой подход считается более приемлемым. Такой подход называется «аутсорсингом».

Существует масса творческих подходов, которые можно применить. Для информирования о менее известных или, скажем, непопулярных темах будет полезна поддержка устоявшихся и уважаемых институтов, таких как опера или библиотека. Финансирование и поддержка телевизионных программ или кампаний по информированию о конкретной теме может быть эффективным дополнением к финансированию проектов по данной теме. Обучение и стимулирование местных или государственных деятелей выступить защитником темы может стать другой эффективной стратегией. Все эти подходы есть в лексиконе потенциальных негрантовых стратегий фонда местного сообщества.

Принятие решения и расчет вероятного исхода

Выбор взять на себя негрантовую роль редко ограничивается ответом «да» или «нет». Он может (и должен) включать серию решений относительно подходящей роли для вашего фонда и приоритетов в инвестировании ресурсов. Чтобы сделать осознанный выбор, совет должен рассмотреть все варианты вероятного исхода: успех по каждому решению, а так же риски, с которыми может столкнуться фонд – риски действия и риски бездействия. Очевидно, не все темы могут быть расценены как равные по значимости. Принимая решение взять на себя про-активную негрантовую роль, совет и сотрудники должны быть уверены в том, что вопрос критичен и его успешное решение окажет значительное положительное влияние на сообщество.

В этом кратком анализе была сделана попытка перечислить аспекты принятия решения, с которыми фонд местного сообщества может столкнуться, выбирая исполнение негрантовой лидерской роли. Несомненно, будут и другие вопросы, возникающие перед фондом в зависимости от обстоятельств. Это особенно актуально сегодня, когда фонды местных сообществ расположены и работают в различных обществах по всему миру. Несмотря на различия, есть возможность для каждого фонда максимизировать вклад в местные сообщества, выйдя за пределы выдачи грантов.

В основе как грантовой деятельности, так и негрантовых ролей фондов местных сообществ лежит принятие решений по следующим вопросам:

- а) Какова миссия и ценности фонда местного сообщества?
- б) Какие ресурсы (в широком смысле этого слова) имеет фонд местного сообщества, чтобы добиться значительных изменений?
- в) Кто еще может, должен или сделает что-либо по этой теме?

Финальные решения о том, брать ли на себя грантовые или негрантовые (или и те, и другие) роли могут быть «да/нет/может быть» с определенными условиями, или «позже». Но решения, без сомнения, будут приняты с пониманием, что работа фонда местного сообщества - «на благо, навсегда» и что достижение «блага» означает принятие правильных решений в правильное время.

РОЛЬ СТРОИТЕЛЯ МОСТА

Фонд местного сообщества Северной Ирландии

АКТИВИЗАЦИЯ ГРУПП ПОДДЕРЖКИ ЖЕРТВ НАСИЛИЯ

Авила Кильмюррей

КОНТЕКСТ 1979 года Фонд местного сообщества Северной Ирландии работает между разобщенными сообществами Северной Ирландии и с каждым из них. В главном городе Белфасте многие из наиболее бедных сообществ разделены «Стеной Мира» высотой в 30 футов. Фонд местного сообщества финансировал и поддерживал общественные действия как в годы насилия, так и в переходный к миру период. В этом контексте фонд местного сообщества сделал приоритетной деятельность по примирению. Фонд считает, что местные сообщества и маргинальные группы должны быть включены в процесс примирения.

СИТУАЦИЯ Жертвы политического конфликта и бывшие политические заключенные, а также участники боевых действий определены как две группы, крайне важные для работы по восстановлению мира. Мало внимания уделялось поддержке жертв насилия до Мирного соглашения Белфаст в 1998 г., фонд взял на себя инициативу профинансировать группы взаимопомощи жертв насилия. В северном Белфасте Брендан Бредли, потерявший пять членов семьи за время конфликта, управляет группой травмированных конфликтом. Группа помнит о тех, кто погиб, и работает для того, чтобы поддержать членов их семей. Фонд финансирует работу ряда групп пострадавших в конфликте. Эти группы зачастую имеют различные политические стремления и переживания последствий насилия: некоторые были жертвами военизированных групп, другие – государственных сил.

РОЛЬ Фонд понимал, что боль жертв конфликта могла быть использована для срыва процесса восстановления мира на ранних стадиях. Как следствие, фонд предоставил возможности, стимулирующие группы пострадавших в конфликте встречаться друг с другом и с другими сообществами. Это был сложный процесс, часто вызывающий негативные политические комментарии. Тем не менее фонд взял инициативу организовать серию конференций и семинаров, на которые были приглашены все группы, вне зависимости от их политических точек зрения. Фонд пригласил выступающих из Южной Африки, Центральной Америки, Камбоджи и Восточной Европы поделиться опытом пережитого и обсудить трудные темы правды и справедливости.

РЕЗУЛЬТАТ Хотя работа еще продолжается, правительство приняло программу финансирования ключевых расходов групп потерпевших. Фонд все еще финансирует развитие связей и проектные инициативы групп. Фонд также объединился с рядом других организаций в рамках Консорциума «Исцеление памятью», чтобы исследовать возможные способы реагирования на острые темы истины и справедливости.



РОЛЬ СТРОИТЕЛЯ МОСТА

Фонд местного сообщества Калифорнии ОТ ВОССТАНИЙ К ДИАЛОГУ

Авила Килмюррей

КОНТЕКСТ В 1992 г. Лос-Анджелес пережил самые страшные беспорядки в XX веке. Эти события были вызваны вынесенным вердиктом невинности полицейских, участвующих в избиении подозреваемого Родни Кинга. Сообщество Лос-Анджелеса сильно пострадало: более чем 50 убитых, 4000 раненных, 12 000 арестованных и 1 миллиард долларов убытков от повреждений частной собственности.

СИТУАЦИЯ Как фонд местного сообщества отреагировал на это? Основными проблемами в то время были всеобщее недоверие, разобщенность между различными сообществами и гражданскими субъектами, насилие. Беспорядки вспыхнули в ответ на результат расследования «Кинг против полиции Лос-Анджелеса». Но огонь, мародерство и насилие были демонстрацией глубокого институционального и межэтнического напряжения, растущего по всему Лос-Анджелесу. Афроамериканцы, корейские американцы, латиносы и многие другие группы и кварталы вступили в конфликт и выстроили баррикады вокруг своих сообществ.

РОЛЬ После беспорядков сообщество Лос-Анджелеса пребывало в хаосе, затронувшем инфраструктуру, гражданское доверие и эмоциональное благосостояние. Фонд местного сообщества Калифорнии взял на себя роль целителя, создав Фонд мостов сообщества. В качестве передаточного звена для финансирования от своих доноров, корпораций,

местных и национальных фондов, фонд разработал грантовую программу, поддерживающую процесс восстановления. Фонд в \$1 миллион был создан из разных источников, чтобы поддержать диалог сообществ и развить в кварталах лидерство, чувствительное к сложностям и возможностям многокультурного сообщества. Грантовый процесс включал в себя деятельность консультационного комитета из разных представителей сообщества, настойчиво работающих над созданием прозрачной и эффективной программы. Благодаря этому процессу фонд был признан ключевым благотворительным и гражданским лидером, пожелавшим выступить в качестве «лекаря» сообщества.

РЕЗУЛЬТАТ Фонд местного сообщества Калифорнии выдал 50 грантов на сумму в 1 миллион долларов на цели, варьирующиеся от тренинга для молодежи по разрешению диспутов до развития культурной программы, включающей различные сообщества, испытывающие напряжение после восстания. Фонд мостов сообщества и Фонд местного сообщества Калифорнии были отмечены престижной наградой Комиссии по правам человека графства Лос-Анджелес. Более того, с тех сложных времен истории Лос-Анджелеса фонд выступает авангардом, или ему предлагают быть проводником во многих сложных вопросах, стоящих перед обществом. Фонд видят надежным партнером многие сообщества Лос-Анджелеса

РОЛЬ КАТАЛИЗАТОРА В СООБЩЕСТВЕ

Фонд местного сообщества Кардедейл

КАМПАНИЯ ПО СПАСЕНИЮ

Кристин Хэррис

КОНТЕКСТ К 2003 г. Фонду местного сообщества Кардедейл, Великобритания, исполнилось 11 лет. За это время было собрано £2,5 миллиона, и распределено свыше £1 миллиона грантов. Большинство распределенных грантов были небольшие и не служили основой для грандиозных изменений, несмотря на их пользу. Нас беспокоило, что некоторые доноры хотели видеть, что мы способны на большее. Проект «Обочина» стал имиджевым ярким проектом.

СИТУАЦИЯ В августе 2003 услуга по сбору и переработке отходов от каждого дома столкнулась с финансовыми трудностями и была свернута. В программе были заняты взрослые с проблемами в обучении и безработные. В попытке спасти данную схему Фонд местного сообщества Кардедейл увидел в этом возможность собрать людей и взять на себя роль, выходящую за рамки грантовой деятельности.

РОЛЬ Фонд инициировал встречу общественных организаций, местного члена парламента, бизнесменов и представителей местной власти. В ноябре 2003 г. был сформирован комитет по управлению проектом. Комитет надеялся возобновить реализацию мечты и сделать этот проект приносящим пользу с социальной и экологической точки зрения. Финансирование деятельности волонтера, исполняющего обязанности бизнес-менеджера проекта, было получено через Фонд от благотворительной организации Хенри Смит. Привлеченный волонтер работал полный рабочий день только на проект «Обочина» г. Кардедейл. Был сформирован Совет директоров,

в который входил помощник директора Фонда Стив Дункан, а так же местные бизнесмены, канцлер, лидер сектора волонтеров и юрист.

РЕЗУЛЬТАТ Собрав людей вместе и удивительным образом воскресив полезный с разных точек зрения проект по переработке отходов, Фонд местного сообщества Кардедейл действительно произвел изменения к лучшему для всего сообщества. «Кампания по спасению» началась в партнерстве с местной прессой в середине января с заявления, что схема переработки отходов по Кардедейлу будет восстановлена таким образом, чтобы она приносила пользу сообществу и окружающей среде, предоставила рабочие места и тренинговые возможности для людей с проблемами в обучении. Предполагалось, что схема окажет помощь местному совету достичь их цели по переработке отходов. Широкая поддержка кампании проявлялась в щедрых предложениях предоставить финансирование, время, знания. Когда было собрано почти 50 000 фунтов, проект по переработке отходов начал работать, и этот момент наступил раньше, чем ожидалось. В марте 2004 услуга по сбору отходов заработала, обслуживая первоначально 6000 домов. Бумагу, текстиль, металл и алюминий забирали из специально распределенных экологических коробов. Эти коробки наполнялись перерабатываемым мусором и выставлялись владельцами перед домами. Обеспечено достаточное финансирование, чтобы оплатить временную работу четырех работников в течение двух месяцев. Надеемся, что в дальнейшем будет получено европейское финансирование и средства лотереи.

РОЛЬ СТРОИТЕЛЯ МОСТА

Фонд Тольятти

ПРЕДСТАВЛЯ ЗАКОН О БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ

Светлана Пушкарева

КОНТЕКСТ

Фонд Тольятти был создан в 1998 г. Как первый фонд местного сообщества в России, он столкнулся с огромным количеством проблем, вызванных постсоветской эрой потрясений. В том числе: недоверие к новому понятию институциональной филантропии; общественное сознание, замененное индивидуализмом; отсутствие адекватных законов и управленческих стандартов, соответствующих новому благотворительному контексту. Новые традиции филантропии еще не были созданы, в то время как старые были забыты или коррумпированы советской системой обеспечения. Бизнес был озабочен первой стадией накопления капитала. Правительство с трудом искало новые подходы к управлению государственными и социальными программами. А возникающие некоммерческие организации могли быть охарактеризованы как имеющие слабую институциональную базу с низким уровнем участия и интереса граждан. Инфраструктуре для развития филантропии еще только предстояло сформироваться.

СИТУАЦИЯ

В 1999 г. новый закон о филантропии был принят в Самарской области. Если компания отчисляла 7 процентов прибыли на благотворительность, общая налогооблагаемая база сокращалась. Таким образом, компания выплачивала на 4% меньше налогов, чем обычно. К сожалению, ни местные представители налоговой инспекции, ни местное правительство, ни

бизнесмены, ни НКО по большому счету не были искушены в нюансах данного закона. Некоторые бизнес-структуры и НКО в регионе воспользовались преимуществом в налогообложении. Однако представители налоговых органов были озадачены и поставили под сомнение легитимность использования бизнесом данных преференций. Налоговые органы беспокоились, не являлось ли это очередной схемой незаконного уклонения от уплаты налогов. Они заявили, что бизнес обязан предоставить налоговой инспекции дополнительные документы, в том числе подробный отчет о расходовании средств некоммерческими организациями. В то время как, согласно закону, требовалось лишь подтверждение о перечислении средств некоммерческой организации. Данная ситуация, подогреваемая отсутствием знания и чрезмерным надзором налоговых властей, вызвала напряжение и нежелание бизнеса связываться с данным преимуществом по налогообложению. Как следствие, это негативно отразилось на зарождающемся желании бизнеса включаться в благотворительные инициативы.

РОЛЬ

Фонд Тольятти сделал запрос в Межрайонную инспекцию Министерства по налогам и сборам по Самарской области. В ответ были получены официальное подтверждение и пояснения по данному вопросу. Фонд провел ряд встреч с бизнесменами, затем собрал на круглый стол представителей налоговой инспекции, местного правительства, НКО, бизнеса, где были разъяснены все аспекты.

РЕЗУЛЬТАТ

Четыре ключевые бизнес-структуры в Тольятти (ФИА-банк, Строй Заказчик, Автомобильный банкирский дом и Рынок-Агро) воспользовались преимуществом по налогообложению, тем самым увеличив поддержку социально значимым некоммерческим проектам на 49 миллионов рублей. Более того, бизнес признал НКО партнером, способным занять позицию и отстаивать ее для общей цели.



РОЛЬ СТРОИТЕЛЯ АКТИВОВ

Фонд местного сообщества Билгорай

СОЗДАВАЯ НАШ САМЫЙ ЦЕННЫЙ АКТИВ: МОЛОДЕЖЬ

Ирена Гадай

КОНТЕКСТ Фонд местного сообщества Билгорай (ФМСБ) – небольшой, но растущий институт с амбициозными целями по отношению к будущему своего региона на юго-востоке Польши. С капиталом в \$180 000 и \$40 000 на ежегодные гранты эта пятилетняя организация обслуживает сообщество из 100 000 человек. ФМСБ играет очень важную двойную роль: грантовую (более чем 130 значимых проектов были поддержаны малыми грантами от \$100 до \$2000, плюс более 400 стипендий) и негрантовое развитие сообщества.

СИТУАЦИЯ Какая роль наиболее важна сейчас в Польше? Обе роли решающие. При этом фонд понимает, что в сообществе есть относительно обеспеченные люди. К тому же большая часть капитала страны новая, заработанная за последние 15 лет (и большинство богатых молодые, моложе 60 лет). Более того, не существует светской традиции отдавать долг сообществу.

РОЛЬ ФМСБ в основном занят негрантовой ролью: обучением основам филантропии, вовлечением людей и фасилитацией дискуссий о гражданском обществе, о формирующейся культуре и практике филантропии. Работая над вовлечением формирующегося класса обеспеченных, ФМСБ также определил молодых людей как ключевой актив будущего местных сообществ.

ФМСБ подключает молодежь к филантропии, чтобы определить насущные проблемы в сообществе и, что более важно, найти решения через креатив и партнерство. После 50 лет коммунизма наша молодежь испытывает голод в оптимизме относительно своего будущего и в поиске новых путей. Ключ к этому – филантропия через фонд местного сообщества.

РЕЗУЛЬТАТ Этот подход реализовался в различных успешных программах. Более того, эти программы подчеркнули то, как филантропия и фонд местного сообщества могут улучшить уровень жизни в регионе.

ФМСБ создал стипендиальную программу при поддержке местного правительства, бизнесменов, состоятельных людей и банков. В 2001 г. у ФМСБ был 21 стипендиат, в 2002-м - 101 и в следующем году - 127, в этом году - 157. Несмотря на то, что стипендии малы (от \$10 до \$100 в месяц), они помогают детям осуществить их мечты.

ФМСБ создал Клуб стипендиатов, где грантополучатели могут спокойно обучаться (иногда они не имеют такой поддержки дома), пользоваться Интернетом. Этот клуб позволяет студентам осуществлять разную деятельность: от оказания помощи своим однокашникам до всяческой поддержки их новых проектов.

* ФМСБ обучал молодежь методам фандрайзинга, чтобы они могли создать свой собственный фонд. Он называется СФО (Студенчески фонд образования). Фонд работает на базе комитетов в режиме консенсуса. Этот фонд позволяет им проявлять предприимчивость в своих фандрайзинговых инициативах, а также вовлекать родителей и родственников в сбор средств, объясняя им применимые льготы по налогообложению.

* ФМСБ создал специальную грантовую программу для групп молодежи. Они могут подавать заявки на гранты от \$100 до 1500 для реализации широкого круга проектов, направленных на проблемы местного сообщества.



РОЛЬ СТРОИТЕЛЯ МОСТА

Фонд местного сообщества Северной Ирландии

АКТИВИЗАЦИЯ ГРУПП ПОДДЕРЖКИ ЖЕРТВ НАСИЛИЯ

Авила Кильмюрай

КОНТЕКСТ В течение 20 лет Фонд местного сообщества Калифорнии занимался выдачей грантов и инвестированием в проектную деятельность (некоммерческие кредиты) в сфере доступного жилья. За последние 10 лет фонд выдал более \$8 миллионов в грантах и \$3 миллионов в кредитах из фонда револьверных кредитов на приобретение земли. Существует много некоммерческих программ по доступному жилью в Лос-Анджелесе, использующих стандартные (достаточно дорогие) модели строительства и финансирования проектов. Три года назад фонд начал исследовать способы не только выдавать гранты, но и использовать свои активы на служение миссии.

СИТУАЦИЯ Графство Лос-Анджелес испытывает беспрецедентный кризис жилья. Проблема на поверхности – не ведется достаточного строительства, чтобы удовлетворить существующий спрос на жилье. Это несоответствие спроса и предложения стало ведущей силой в постоянном росте цен на жилье за последнее десятилетие. Из основных городов в Соединенных Штатах только Нью-Йорк опережает Лос-Анджелес по самому низкому проценту владельцев жилья. Если текущие тенденции не изменятся, этот процент, скорее всего, понизится. Только за последние 12 месяцев средняя стоимость жилья на одну семью повысилась на 20% по штату. Среднестатистическая цена дома в Лос-Анджелесе сегодня составляет \$474 000, что могут позволить себе только 17% жителей графства Лос-Анджелес.

РОЛЬ Фонд местного сообщества Калифорнии создал Траст доступного жилья, чтобы приобрести и удерживать участки земли на пользу сообществу и обеспечить гарантированный и легкий доступ к жилью для работающих граждан и граждан с низким доходом. Траст жилья приобретает землю и выдает покупателям домов на условиях долгосрочного лизинга. Это помогает семьям с низким доходом получить конвенциональную ипотеку, поскольку им

не приходится приобретать землю под жилье. Исключая землю из будущих спекуляций, эта модель гарантирует, что будущие продажи будут также осуществляться с покупателями, имеющими низкий доход. Траст жилья позволяет обеспечить долгосрочную доступность жилья будущим поколениям. Основные задачи большинства городских трастов жилья это:

- * Получить контроль за использованием местной земли и сократить абсентеистскую собственность.
- * Предоставить доступное жилье жителям сообщества с низким доходом.
- * Популяризировать идею владения жильем среди проживающих на данной территории и контролировать жилищный фонд.
- * Сохранить жилье доступным будущим резидентам.
- * Поддерживать хозяйственность в сообществе.

РЕЗУЛЬТАТ. Процесс оптимизации был длительным. Стоит упомянуть следующие результаты:

- * Фонд организовал специальный фонд в сфере доступного жилья в качестве первоначального капитала для траста.
- * Фонд Форда, Фонд Фэни Мэ и другие национальные фонды выразили крайнюю заинтересованность в данной модели.
- * В настоящее время разрабатывается 6 проектов по строительству 340 домов.
- * Два города пожертвовали в траст участки земли. Другие государственные агентства последовали этому примеру, увеличив, таким образом, активы фонда.
- * С этой программой фонд позиционирует себя как новатор и строитель активов

РОЛЬ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Фонд местного сообщества Гутерсло

МОЛОДЕЖНЫЙ ФОРУМ: ОРГАНИЗУЯ ГОЛОСА БУДУЩЕГО

Нина Шпалек

КОНТЕКСТ Фонд местного сообщества Гутерсло был основан в 1996 г. с капиталом один миллион евро. Это был первый фонд местного сообщества в Германии. Тогда подобная модель была практически не известна в стране и особенно в Гутерсло. Но совет фонда состоял из группы различных, взаимодействующих, особо мотивированных людей. Из-за репутации совета, с одной стороны, и беспристрастности фонда, с другой стороны, стал возможным разговор с молодыми людьми по сути, без вникания в интересы конкретных групп. Когда началась подготовка к форуму, фонду было всего три месяца и у него не было грантовых средств.

СИТУАЦИЯ За два года до появления фонда местные политики обсуждали тему создания молодежного парламента. За время дискуссий партий тема превратилась в противоречивую и вскоре была оставлена. Фонд посчитал необходимым дать молодым людям шанс выступить от своего имени.

РОЛЬ Чтобы определить будущие приоритетные направления для начала своей деятельности, фонд организовал Молодежный форум. Более 1000 подростков собрались обсудить конкретные проблемы и разработать проекты для улучшения ситуации. Заявки и предложения, появившиеся в ходе Молодежного форума (организованного в 1997 г. и затем в 1998 г.) значительно помогли сформировать программу деятельности фонда.

В своем первом проекте фонд задействовал весь совет. Члены совета занимались рекрутингом подростков для первой встречи, организовывали различные мастерские, вовлекали в сбор малых пожертвований и т.д.. Молодые люди определили несколько тем: отсутствие рекреационных помещений/возможностей, вождение под воздействием интоксикации, интеграция этнических групп, планирование карьеры, конфликт поколений и политическая активность. Основная группа, состоящая более чем из 45 молодых людей, занималась процессом планирования. Они создали рабочие группы, пригласили экспертов, определили повестку и организовали PR-продвижение форума. Вместе с этим фонд сумел мобилизовать более 1000 молодых людей для участия в форуме и дискуссиях. На форуме они запланировали встретиться с профессионалами - политиками, менеджерами, сотрудниками, социальными работниками.

РЕЗУЛЬТАТ На первом форуме родилась идея регулярно собирать молодых людей, активно участвующих в жизни сообщества. Один из результатов усилий – создание молодежного парламента, который теперь является официальным заседающим органом в местном правительстве. Фонд принял участие в инициативе и был признан за ее финансирование. Молодежный парламент состоит из 32 членов в возрасте от 12 до 18, избираемых на два года. Они представляют девять различных школ и избираются одноклассниками. Более чем 10 000 учеников имеют право голоса. В раннем возрасте они узнают о системе голосования, демократии, ответственности за сообщество и себя.



РОЛЬ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Фонд Ванкувера

ЧЕТЫРЕ ОПОРЫ ВОССТАНОВЛЕНИЯ

Ричард Малкастер

КОНТЕКСТ На протяжении многих лет Фонд Ванкувера финансировал общественные организации в центре восточного района. Фонд установил доверительные отношения с лидерами сообщества на улицах, а также с полицией, представителями местной власти и политиками. Доверие не является ценностью в сообществе, разрушенном пристрастием к наркотикам. Но его нужно восстанавливать, чтобы сообщество начало совместную работу по сокращению уровня вреда, полученного его гражданами от пристрастия к наркотикам. Центр восточного района – важная часть сообщества. Совет Фонда Ванкувера воспользовался своим репутационным капиталом для поддержки решений, имеющих высокую степень риска.

СИТУАЦИЯ За последние десять лет город Ванкувер пережил открытую продажу наркотиков на улицах Мейн и Хастингс (в центре восточной части Ванкувера), что проявилось в растущем уровне преступлений по отношению к частной собственности, а также в получившем широкую огласку кризисе государственного здравоохранения.

РОЛЬ В ответ на острую ситуацию, возникшую в городе, Ванкувер разработал план: «Концепция действий: подход четырех опор к проблеме наркотиков в Ванкувере». Подход четырех опор включает в себя: предотвращение, лечение, контроль за исполнением и сокращение вреда. Разработанный на основании фактов подход представляет собой всеобъемлющую стратегию для предотвращения и сокращения вреда от использования наркотиков. Фонд Ванкувера создал Фонд четырех опор с первоначальным капиталом в \$250 000 и пригласил правительство Канады, город Ванкувер и Кредитное объединение ВанСити Кредит Юньон присоединиться к фонду в качестве финансовых партнеров. Начав работу, поняли, что придется искать инновационные подходы к проблеме. И хотя все сообщество хотело увидеть улучшение условий в регионе, федеральное и местное правительства, полиция и многие

горожане вначале не были уверены в новой методологии, представленной в плане программы по сокращению вреда. Под сокращением вреда имеется в виду предоставление наркоманам чистых игл и организация работы станций безопасного введения инъекций. Такой прагматичный подход направлен непосредственно в те районы, где находятся люди, использующие наркотики. Он сокращает распространение опасных для жизни болезней, помогает предотвратить смерть в результате передозировки, увеличивает контакт наркоманов со здравоохранением и программами по лечению от наркозависимости. В Северной Америке не существовало легальных станций подобного рода. Правительство Соединенных Штатов Америки выразило крайнее неодобрение изменения законов о наркотиках в Канаде, разработанных для создания в Ванкувере станций безопасного введения инъекций.

На примере станций для безопасного введения инъекций наркозависимым во Франкфурте (Германия) президент Фонда Ванкувера имел возможность убедиться в эффективности данного изобретения. Президент обсудил эффективность данного подхода к проблемам наркомании в Германии с Советом Фонда Ванкувера, лидерами других некоммерческих организаций и представителями правительства.

РЕЗУЛЬТАТ Фонд Ванкувера смог воспользоваться своим репутационным капиталом, чтобы объединить сообщество и совершить прогресс, используя интервенционный, политически спорный метод. Люди были готовы довериться мнению фонда относительно темы четырех опор и призвать разные уровни власти изменить закон и поддержать финансированием деятельность станций безопасного введения инъекций в Ванкувере. Канадское правительство провело основательную оценку данного метода. Хотя еще рано делать полные выводы, очевидно, что уменьшен риск передозировки. Многие наркозависимые находятся на лечении.

РОЛЬ ЭКСПЕРТА СООБЩЕСТВА

Фонд местного сообщества Дейд

ЖИЗНЕННО ВАЖНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ДВИГАТЕЛЬ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА

Рут Шэк

КОНТЕКСТ Созданный в 1967 г. Фонд местного сообщества Дейд взял на себя миссию поддерживать филантропию и наращивать постоянный капитал для финансирования возникающих благотворительных нужд Большого Майами. Со временем фонд добавил к своим обязанностям собирать в графстве Майами-Дейд различные группы по расовой, этнической принадлежности, классу, юрисдикции, полу и языку. Целью этого направления является улучшение уровня жизни и построение более сплоченного сообщества путем оказания поддержки местным некоммерческим организациям в виде грантов и технической помощи.

ТЕМА Когда аналитики, изучая экономику региона, готовят исследования по экономическому вкладу, они редко упоминают или включают некоммерческий сектор в исследование. Зачастую некоммерческий сектор воспринимают как пассивного провайдера недоразвитых услуг, а не как уважаемого участника и партнера в местной экономике. Это тонкое, однако важное, различие в плане воспринимаемой ценности и реального влияния сектора на графство Дейд.

РОЛЬ В попытке отдать должное вкладу некоммерческого сектора в экономику и предоставляемые услуги, фонд опубликовал отчет «Сектор влияния – экономический вклад некоммерческих организаций в графство Дейд».

Идея отчета «Сектор влияния» зародилась во время проведения Саммита мэров в январе 2002 г. и мастерской некоммерческих организаций. Участники саммита признали приоритетной рекомендацию, призывающую к проведению исследования экономического влияния некоммерческого сектора в том же объеме

и с тем же охватом, что и отчеты о влиянии других секторов. В результате, объединившись в партнерстве с Советом Бикон и организацией экономического развития Майами-Дейд, Фонд местного сообщества Дейд инициировал сбор необходимых данных.

РЕЗУЛЬТАТ Исследование экономического влияния некоммерческого сектора привело к заключению, что некоммерческий сектор Майами-Дейд напрямую воздействует на местную экономику разными позитивными способами. Сравнивая некоммерческий сектор с другими традиционными областями коммерции и индустрии, демонстрируется его влияние, помимо традиционной роли предоставления необходимых услуг. Вклад в общее благополучие некоммерческих организаций это: потребители продуктов, служащие, торговцы, налогоплательщики, лидеры, политики и бизнесмены. Исследование фокусируется на иных аспектах - и в итоге оказывается, что некоммерческий сектор не заслуживает пренебрежения, поскольку активно участвует в развитии экономики.

В дополнение к исследованию, фонд предоставил короткий материал о влиянии сектора с точки зрения занятости. Отчет демонстрирует, что разные профессии и широкий круг талантов работают в этом секторе. Лист примеров профессий и ремесел, вовлеченных в некоммерческий сектор показывает, что человек, получивший обучение в любой сфере, может найти работу и построить карьеру в некоммерческом секторе.

Во время этого процесса, Фонд местного сообщества Дейд продвинулся в выполнении роли адвоката укрепления некоммерческого сектора. Отчет привел к признанию сообществом уникальной позиции, занимаемой фондом.

Sector of Impact

Economic Impact of Nonprofits in Miami-Dade County



When analysts put together economic impact studies surveying our local economy and industry sectors rarely is the nonprofit sector included or even mentioned. Yet, as our recently completed Sector of Impact study concludes, Miami Dade's nonprofit sector directly impacts the local economy in a number of positive ways. By comparing the nonprofit sector with other traditional areas of commerce and industry we demonstrate this sector's influence way beyond its traditional role as provider of needed services. Contributing to the overall health of our economy, nonprofits serve as consumers of product, employers and vendors, a vibrant taxpaying workforce, a network of community leaders, policy makers and businesses. Along the way this study focuses in a different direction and, as a result, tells a compelling story on one of our community's most often overlooked "economic engines." We share this information to demonstrate how our non profit sector is indeed serving as a sector of impact.

Ruth Shack, President, Dade Community Foundation

df DADE COMMUNITY FOUNDATION

РОЛЬ ЭКСПЕРТА СООБЩЕСТВА

Фонд Тольятти

СОЗДАВАЯ ИНФРАСТРУКТУРУ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА

Светлана Пушкарева

КОНТЕКСТ Фонд Тольятти был создан в 1998 г. Как первый фонд местного сообщества в России он столкнулся с огромным количеством проблем, вызванных постсоветской эрой потрясений. В том числе: недоверие к новому понятию институциональной филантропии, общественное сознание, замененное индивидуализмом, отсутствие адекватных законов и управленческих стандартов, соответствующих новому благотворительному контексту. Новые традиции филантропии еще не были созданы, в то время как старые были забыты или коррумпированы советской системой обеспечения. Бизнес был озабочен первой стадией накопления капитала. Правительство с трудом искало новые подходы к управлению государственными и социальными программами. А возникающие некоммерческие организации могли быть охарактеризованы как имеющие слабую институциональную базу с низким уровнем участия и интереса граждан. Инфраструктуре для развития филантропии еще только предстояло сформироваться.

СИТУАЦИЯ Когда был создан фонд, не существовало светской организованной филантропии или операционной структуры, поддерживающей ее развитие на первых этапах. У фонда был номинальный совет, не имеющий четкого представления о своей роли и реальном потенциале. Бизнес не видел причин использовать профессиональных «агентов», таких как фонд местного сообщества, в своих благотворительных стремлениях или инвестировании в сообщество. НГО было не много, в основном они были неопытны в управлении проектами и организационном развитии. Даже если бы фонд имел избытки ресурсов, чтобы выдать крупные

гранты НКО, в то время не было организаций, которые могли бы необходимым образом управлять такими вливаниями. Правительство и законодательные органы находились в процессе изучения преимуществ организованной филантропии. Еще только предстояло разработать законы, предусматривающие систему налогообложения с предоставлением налоговых преимуществ донорам.

РОЛЬ Фонд организовал обучающую деятельность на пяти уровнях: бизнес, власть, НКО, местные СМИ, лидеры сообществ в других регионах России и бывших советских республиках.

Использовались разные методы. Например:

- * Для НКО был создан тренинговый центр с целью обучения развитию советов, управлению проектами и др.
- * Директор фонда стал членом Благотворительного совета при губернаторе Самарской области для коллегиального обсуждения тем, связанных с благотворительностью. Заместитель председателя думы городского округа Тольятти стал членом совета фонда.
- * Чтобы вызвать интерес средств массовой информации к некоммерческим организациям, фонд организовал конкурс грантов среди местных СМИ. СМИ соревновались за получение гранта на освещение менее прибыльных тем, таких как гражданское общество, филантропия и т.д.

- * Для повышения престижа оказания бизнесом поддержки общественным группам, фонд провел ежегодную церемонию награждения «Благотворитель года». Бизнес-лидеры совершили поездки за рубеж и встретились с иностранными коллегами, чтобы бизнес-сообщество лучше представляло ценность социальной корпоративной ответственности.
- * Фонд обучал инициативные группы со всей России на тренингах и семинарах. Выступал на их территории или привозил обучающихся в Тольятти. Опыт из первых рук был особенно важен, включая поездки в регионы инициативных групп. Как мы говорим в России: «лучше один раз увидеть, чем 100 раз услышать».

РЕЗУЛЬТАТ

- * Благотворительный вклад в сообщество увеличился. В 2001 г. доноры направили на конкурс грантов 1 381 000 рублей; в 2003 г. сумма составила 3 062 000 рублей. В 2001 г. доноры доверили 240 000 руб. на капитал фонда; в 2003 г. они перечислили 18 179 000 рублей.
- * Совет стал активным в своей работе в целом и в развитии работающих комитетов в частности. Теперь члены совета отстаивают интересы фонда, заботятся и вкладываются (как финансово, так и интеллектуально) в развитие фонда.
- * В России появились двенадцать фондов местного сообщества. Они сформировали партнерство, увеличив присутствие фондов на местном уровне и в целом по стране, способствуя распространению лучших наработок.



РОЛЬ ОБУЧАЮЩЕГО ФИЛАНТРОПИИ

Фонд Тольятти

ОБУЧАЯ СОЦИАЛЬНОЙ КОРПОРАТИВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Светлана Пушкарева

КОНТЕКСТ Фонд Тольятти был создан в 1998 г. Как первый фонд местного сообщества в России он столкнулся с огромным количеством проблем, вызванных постсоветской эрой потрясений. В том числе: недоверие к новому понятию институциональной филантропии, общественное сознание, замененное индивидуализмом, отсутствие адекватных законов и управленческих стандартов, соответствующих новому благотворительному контексту. Новые традиции филантропии еще не были созданы, в то время как старые были забыты или коррумпированы советской системой обеспечения. Бизнес был озабочен первой стадией накопления капитала. Правительство с трудом искало новые подходы к управлению государственными и социальными программами. А возникающие некоммерческие организации могли быть охарактеризованы как имеющие слабую институциональную базу с низким уровнем участия и интереса граждан.

СИТУАЦИЯ Наблюдается вакуум информации и подходов к развитию сообщества в современной России. Не многие лидеры осведомлены о корпоративной социальной ответственности или трехсекторном взаимодействии между властью, бизнесом и гражданским обществом. Есть желание корпоративного сектора сделать сообщества лучше, но редко присутствует понимание или опыт того, как это сделать.

РОЛЬ Фонд местного сообщества г. Тольятти выявил необходимость в том, чтобы направить, сделать открытым и обучить по возникающим темам социальной корпоративной ответственности заинтересованных лиц. Поэтому специалисты фонда (включая директора, старший состав сотрудников и членов совета) неоднократно выступали на конференциях, тренингах, и других мероприятиях в России и ближнем зарубежье. Например:

- * Во время первого форума НКО, созданного Президентом России Владимиром Путиным, директор фонда Борис Цирульников вел дискуссию по новым методам экономического и социального развития территории.
- * Проводили встречи с градообразующим бизнесом различных регионов, таким как СУАЛ, а также мэрами городов. Встречи проводились с целью помочь инициативным группам в этих регионах донести перспективные идеи развития сообщества до ключевых игроков в сообществе.
- * Приняли предложение местного правительства провести для них конкурс грантов. Предполагалось, что фонд – институт с наибольшим опытом для проведения такого конкурса и обучения данному методу, нетипичному для правительства.
- * Провели мастерские для НКО на различные темы, например, развитие совета. Провели семинары с бизнесом на тему социальной корпоративной ответственности и волонтерства.

РЕЗУЛЬТАТ

- * Местное правительство приняло ряд благоприятных для развития филантропии мер и законов. Мэр г. Тольятти председательствует в совете, что подвигло бизнес подключиться к филантропическим усилиям фонда.
- * НКО укрепили свою мощь. Теперь они надежные грантополучатели. В 2003 г. 25 проектов этих организаций получили гранты организационного развития.
- * Донорская база увеличилась с 20 до 120 участников за период с 1999 г. по 2003 г.



РОЛЬ ОБУЧАЮЩЕГО ФИЛАНТРОПИИ

Фонд местного сообщества Гамбург

РЕЧИ, СЕМИНАРЫ И ДРУГОЕ

Др. Клаус Роллинз

КОНТЕКСТ Фонд местного сообщества Гамбурга (Бюргер Штифтунг Гамбург) начал свою деятельность одним из первых в Германии в марте 1999 г. Его стартовым капиталом было 50 000 €. В то время фонд был неизвестен и не имел средств. Для того чтобы поддержать деятельность фонда на первых этапах, член совета выдал беспроцентный заем. Если бы фонд не выплатил его через 6 месяцев, заем был бы конвертирован в пожертвование. Этот личный вызов стал толчком для фонда в укреплении своего имиджа, а впоследствии и активов.

ТЕМА Помимо операционных средств и капитала, фонд отметил необходимость в выстраивании культуры общественного дарения на территории Большого Гамбурга. У фонда не появились бы средства, если бы не было общего понимания и осознания ценности роли фонда в частном дарении на благо общества. Через публикации в различных средствах массовой информации (газетах, ТВ, радио и др.) фонд стал известным и получил больше средств - однако недостаточно. Требовалась более персонифицированная стратегия.



РОЛЬ Фонд начал индивидуальную образовательную кампанию, чтобы выйти на прямой контакт с людьми; поговорить с ними, убедить их, просветить их. Наряду с индивидуальным подходом, фонд начал активно искать возможности публичного выступления, таких как речи и лекции. В основном эти презентации проводил председатель совета, не один раз выделяя на это время. Основными темами презентации были «Особая роль фондов (с акцентом на фонды местных сообществ)» и «Наследство, последнее желание и общая польза». Лучшая аудитория – это консультанты по налогообложению, адвокаты или бухгалтера и банки. Кроме того, фонд выбирал объектом сервисные клубы (такие как Ротари и Львы) или пожилых людей в домах престарелых и других институтах. Обычно такие события включали обсуждения, были интересными и оживленными. Помимо очевидного развития активов и фандрайзинговых возможностей, фонд начал долгосрочную образовательную кампанию и общественные обсуждения относительно роли филантропии и создания культуры дарения.

РЕЗУЛЬТАТ Хотя нелегко измерить то, как культура филантропии выросла в регионе Гамбурга, мы можем отметить, что за шесть лет наш капитал вырос с 50 000 € до 2 800 000 € и вклады на незамедлительную реализацию достигли 600 000 €. Также мы уже знаем о 16 завещаниях, по которым фонд может получить наследство. Более того, фонд местного сообщества Гамбурга приобретает известность как лидер и ресурс для развития общественной филантропии.

РОЛЬ РЕАГИРУЮЩЕГО

Фонд местного сообщества Северной Ирландии

ОБЩЕСТВЕННЫЕ ДЕЙСТВИЯ: ЧТО НАЧАЛОСЬ С ОПРОСА

Авила Кильмюрай

КОНТЕКСТ Осенью 1994 как Ирландская республиканская армия (ИРА), так и военные группы лоялистов призвали к прекращению огня. Фонд местного сообщества увидел в этом возможность действовать, чтобы отреагировать на вопросы строительства мира и социальных изменений. Фонд опирался на доверие, которое он выстроил, будучи источником финансирования общественной деятельности в неблагоприятных сообществах Северной Ирландии с 1979 г.

СИТУАЦИЯ Вопрос был в том, как поддержать местное сообщество и социально активные группы в выражении ожиданий, надежд, страхов за будущее. Немаловажно, чтобы эти точки зрения были представлены таким образом, чтобы они могли повлиять на формирование политики и политические обсуждения.

РОЛЬ Фонд местного сообщества Северной Ирландии взял инициативу связаться с двумя местными НГО: Совет Северной Ирландии по волонтерской деятельности и Сеть сельских сообществ. От имени трех организаций были проведены опрос и серия соответствующих встреч с общественными и волонтерскими группами по всей Северной Ирландии. Из полученных ответов выявлен следующий спектр тем: строительство социально и экономически полноценного общества; политические приоритеты, позволяющие пропагандировать равенство и защищать права человека. Среди других тем значились: ответ на наследие конфликта путем работы с жертвами насилия и экс-заключенными; развитие общественных инициатив, которые упростили бы понимание и примирение в сообществе.

РЕЗУЛЬТАТ Результаты опроса были сформулированы и опубликованы. Были проведены встречи с представителями Европейского союза и с политическими партиями Северной Ирландии, Британии и Республики Ирландия. Специальная программа ЕС по примирению (1995-1999) приняла как приоритетные несколько тем, выявленных через опрос, и разработала способы финансирования по этим темам. Было заявлено, что хотя мирные переговоры, проводимые избранными политиками, являются решающими, важная роль в процессе строительства мира отведена общественным и неправительственным организациям. И они продолжают исполнять эту роль.



РОЛЬ РЕАГИРУЮЩЕГО

Фонд Большого Милуоки

ЛЬГОТЫ ПО НАЛОГООБЛОЖЕНИЮ ДЛЯ РАБОТАЮЩИХ БЕДНЫХ — И ДРУГОЕ...

Даг Дженсон

КОНТЕКСТ Фонд г. Милуоки был основан в 1915 г. и в конце 2004 г. имел активы около \$400 миллионов. Фонд обслуживает население 1,4 миллиона человек. За последние 10 лет фонд увеличился в размере более чем в четыре раза и его грантовая деятельность ушла на шаг вперед. По размеру активов он входит в число 25 самых крупных фондов в стране. В 2004 г. фонд выдал более 3000 грантов на сумму \$26,5 миллиона организациям в графстве Милуоки, Вокеше, Вашингтоне, Озаке и за их пределами. Вся грантовая деятельность проводилась в соответствии с инструкциями доноров, создавших фонды.

ТЕМА Согласно данным 1999 г., более 1/5 жителей города Милуоки и почти 1/3 детей в городе жили в бедности. Чтобы лучше понять положение семей с низким доходом, фонд организовал несколько исследований для изучения местных тенденций и эффективности местных программ, разработанных для сокращения бедности. Исследования показали, что:

- * Бедность продолжает существовать в Милуоки, несмотря на рост экономики в целом по региону и наличие сильных поддерживающих программ.
- * Наиболее эффективный способ вывести людей из бедности – это помочь работающим бедным.

Исследования также рассмотрели рейтинги применения различных государственных программ, разработанных для работающих бедных, в частности программа «Кредит на подоходный налог» (КПН). КПН предоставляет налоговые льготы для семей с низким достатком. КПН ориентирован на работающих людей, соответствующих определенным критериям, с ежегодным доходом ниже \$31 152. Исследование фонда показало, что 10,7% населения Милуоки удовлетворяют критериям, но не обращаются к КПН.

РОЛЬ Для содействия решению проблемы хронической бедности фонд собрал коалицию некоммерческих организаций и государственных структур с целью определить, как повысить уровень использования КПН. Впоследствии фонд в течение двух лет предоставлял \$175 000 на создание трех Волонтерских центров по подоходному налогу (ВЦПН). Теперь по принципу «одного окна» люди могут бесплатно заполнить налоговую декларацию, подать на КПН и связаться с доступными, но мало используемыми программами по здравоохранению и социальному обслуживанию. В дополнение было потрачено \$25 000 на изучение влияния программы и ее успеха. В итоге фонд помог получить дополнительно \$200 000 в виде грантов от других доноров для поддержания ВЦПН.

РЕЗУЛЬТАТ За последний год три ВЦПН, поддержанные фондом, добились \$2,8 миллиона налоговых льгот для работающих семей с низким доходом. Вместе три центра генерировали 44% налоговых льгот, полученных с помощью двадцати ВЦПН в городе. Для многих семей льготы по налогообложению стали сильной помощью, как в случае с Нильсабель Ривера, показанной на фотографии ниже.



РОЛЬ РАСПОРЯДИТЕЛЯ

Фонд местного сообщества Дейд

ЗАЩИЩАЯ, СОХРАНЯЯ И ПРОДВИГАЯ АКТИВЫ СООБЩЕСТВА

Рут Шэк

КОНТЕКСТ Созданный в 1967 г. Фонд местного сообщества Дейд взял на себя миссию поддерживать филантропию и наращивать постоянный капитал для удовлетворения благотворительных нужд Майами. Чтобы улучшить уровень жизни и построить более сплоченное сообщество путем оказания поддержки местным некоммерческим организациям в виде грантов и технической помощи, фонд добавил еще одну обязанность: собирать вместе группы графства Майами-Дейд, различающиеся по расовой, этнической принадлежности, классу, юрисдикции, полу и языку.

ТЕМА Боб Грэм, бывший губернатор Флориды, представлял интересы штата в Вашингтоне. Он родился во Флориде. Являясь выпускником факультета юриспруденции Гарварда, он не проиграл ни одной кампании. Он начал как представитель штата Флорида. Избран в 1966 г., переизбран в 1968-м. Был избран сенатором штата Флорида в 1970 г., переизбран в 1974-м. В 1978 г. он стал Губернатором Флориды, переизбран в 1982-м. Затем Боб Грэм представлял Флориду в качестве сенатора Соединенных Штатов. Избран в 1986 г., переизбран в 1992 и 1998 гг. В своей общественной деятельности он неизменно следовал этическим нормам поведения и знал границы личных интересов. Он считал невозможным принимать подарки от избирателей, понимая, что является лицом избранным.

РОЛЬ Фонд местного сообщества Дейд основательно занялся исполнением роли распорядителя активов сообщества. Однажды, более двенадцати лет назад, сенатору Соединенных Штатов Бобу Грэму предложили в подарок огромную акриловую картину флоридской болотистой равнины для размещения на стене в его вашингтонском офисе. Сенатор обратился в фонд..

Фонд местного сообщества Дейд принял картину и взял на себя обязательства выставлять ее в офисе сенатора Грэма до тех пор, пока тот будет являться избранным официальным лицом. Картина была размещена в его офисе.

«Эта удивительная картина Генри Паркера изображает красоту Флориды, - сказал сенатор Грэм. - Замечательно отводить взгляд от стола и видеть спокойствие островка передо мной. Это дает мне почувствовать себя так, как если бы я снова оказался во Флориде. Фонд местного сообщества Дейд был крайне щедр, одолив ее нам, и мы будем ценить ее вместе с жителями Флориды, навещающими нас в Вашингтоне».

РЕЗУЛЬТАТ Сенатор ушел на пенсию и вернулся к своей частной жизни. Картина флоридского художника Генри Паркера (в свое время отданная фонду жителем г. Майами Сьюзен ДюПуи, пожелавшей выставлять картину там, где ее увидят много людей) вернулась в офис Фонда местного сообщества Дейд, где она до сих пор висит в конференц-зале.

Это один из примеров, демонстрирующих возможность фонда занимать стратегическую позицию по отношению к членам государственного сектора. Фонд гордится работой со всеми уровнями правительства. Проводит исследования, заседает в комитетах и советах и работает на самом высшем уровне для воздействия на государственную политику.

Фонд местного сообщества Дейд легок на подъем и гибок в реагировании на разного рода возможности служения сообществу. Эта была честь - тесно сотрудничать с сенатором Соединенных Штатов и считаться ресурсом для него.

РОЛЬ ОРГАНИЗАТОРА

Фонд местного сообщества Брешиа

СОБИРАЯ ФОНДЫ ВМЕСТЕ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ ДЕТЕЙ, С КОТОРЫМИ ДУРНО ОБРАЩАЛИСЬ

Ориетта Филиппини

КОНТЕКСТ Фонд местного сообщества Брешиа (ФМСБ) образован в декабре 2001 г. Это один из многих фондов местных сообществ в Италии, созданных Фондом Карипло в регионе Ломбардии. В 2004 г. у ФМСБ было 12 фондов с капиталом в € 25 000 000. В провинции Брешиа работает 2000 некоммерческих организаций; 90 из них – это фонды, реализующие программы, и 10 – грантодающие фонды. ФМСБ работал в партнерстве с другими фондами в регионе. Два грантодающих фонда и два фонда, реализующие программы, создали фонды в ФМСБ.

ТЕМА В первые три года ФМСБ получил более 1000 заявок на грант, многие из них фокусировались на подростках и детях, с которыми дурно обращались. Обратив внимание на тенденцию, ФМСБ изучил нужды детей в регионе и обнаружил ряд взаимосвязанных деталей, указывающих на слабые стороны в местной системе обслуживания детей.

- * Существует много организаций, обслуживающих психологические нужды детей на равнинной территории провинции Бершиа, и меньше таких организаций на горных территориях.
- * Имеется два основных типа этих детских организаций по психологическому лечению: с проживанием и с посещением по записи.
- * Некоторые из этих организаций не загружены, а у других длинный список ожидающих.
- * Когда институты заботы о ребенке (такие как соцобеспечение, правоохранительные органы по малолетним и т.д.) сталкиваются с чрезвычайными ситуациями неправильного обращения с детьми, они, по всей вероятности, сотрудничают с одними и теми же структурами, поскольку знакомы с ними и с качеством обслуживания.

РОЛЬ Фонд местного сообщества поделился наблюдениями с другими грантодающими организациями в регионе. Цель обсуждения – найти пути изменения этой системы, не использующей в полной мере все ресурсы по обслуживанию детей. Было очевидно, что ФМСБ не имел средств самостоятельно поддержать программу, способную изменить систему. ФМСБ объяснил местным фондам возможное решение и необходимость в программе, координирующей эти услуги в рамках региона. После длительных обсуждений и переговоров четыре грантодающие организации решили профинансировать недавно разработанный план «Интессере» на два года в объеме € 100 000 (итого: € 200 000, вместе с выплатами из ФМСБ).

РЕЗУЛЬТАТ Была создана сеть организаций по психологическому обслуживанию детей после того, как ФМСБ внимательно изучил нужды региона, полученные заявки, интересы местных фондов и потенциал системы, признанной и используемой всеми институтами соцобеспечения детей. «Интессере» теперь предоставляет полноценные услуги, равномерно распределенные по всему региону. Результаты оказались значительными:

- * Правильное размещение организаций по всей территории Брешиа.
- * Гарантированное качество психологического обслуживания детей во всех организациях.
- * Институты соцобеспечения знакомы с различными организациями и с качеством их лечения.
- * Больше детей имеют возможность проходить лечение и возвращаются в свои семьи.
- * Дети и их семьи получают больше услуг.
- * Сеть растет и развивается.



РОЛЬ ОРГАНИЗАТОРА

Фонд местного сообщества Еврорегиона

ЗАБОТА О СООБЩЕСТВЕ В ПУТИ: СТРАНСТВУЮЩИЙ АВТОБУС ДИАЛОГА

Томас Крежци

КОНТЕКСТ Фонд местного сообщества Еврорегион Лабе (Чехия) был создан в 1993 г. группой людей, ранее работавших на разные НГО в социальном секторе. Основной причиной создания фонда была поддержка общественных инициатив по заботе о душевнобольных, наркозависимых и душевно недееспособных людях в регионе северо-западной Богемии. В партнерстве с местными лидерами в советах и в тесном сотрудничестве с городским советом и офисом по труду фонд постепенно стал восприниматься как важный посредник в процессе трансформирования социальных услуг и здравоохранения в регионе.

ТЕМА После падения коммунистического режима в Центральной и Восточной Европе (в начале 1990-х гг.) не работала институциональная и культурная инфраструктура предоставления социальных услуг, связанных с душевным здоровьем. Государственные учреждения, которые могли быть полностью заполнены больными, были не эффективны в лучшем случае, а в худшем – дисфункциональны. Доминировало общественное мнение - держать подальше от глаз душевнобольных и наркозависимых людей. Такое отношение к больным было характерно для государственной среды. Просвещенные НГО старались оказывать услуги новыми инновационными способами (особенно в вопросах зависимости от наркотиков и душевных болезнях). Сторонниками статус-кво эти НГО обычно воспринимались с недоверием и скептицизмом.

РОЛЬ В 1995 г. фонд встретился с несколькими экспертами по социальным услугам в сообществе из Великобритании и Голландии. Фонд перевел несколько книг о соцзаботе в сообществе и распространил их среди местных властей. Скептические государственные служащие и политики заявили: «Это все теория и совершенно другие условия. Наш сектор НГО слаб и неопытен». Поскольку этих политиков и госслужащих не убедило исследование, мы решили привезти их к оригиналам моделей посредством новой программы «Странствующий автобус». Тридцать представителей лечебных учреждений, городской совет и директора новых НГО по заботе о сообществе были отправлены в путешествие на автобусе. В Великобритании они провели одну неделю, посещая учреждения и принимая участие в дискуссиях с предоставляющими социальные услуги организациями, местными политиками, официальными лицами и получателями услуг. Участники увидели, что строительство сильной социальной/здравоохранительной системы может быть важной частью строительства сообщества. Динамичный процесс планирования такой системы в сообществе должен включать все целевые группы: пользователей услуг, предоставляющих услуги (как государственные агентства, так и НГО), представителей местных учреждений и политиков.

РЕЗУЛЬТАТ Наш тур «Странствующий автобус» привел к нескольким ключевым общественным действиям.

- * Городской совет начал многосторонний, инклюзивный (включающий) процесс планирования заботы о сообществе.
- * Этот процесс создал сеть из 70 представителей НГО, местных институтов, пользователей услуг и государственных учреждений по предоставлению социальных услуг и услуг по здравоохранению.
- * После двух лет совместной работы в Чешской республике был создан первый региональный план заботы о сообществе. В этом плане НГО, предоставляющие социальные услуги, признаны равными партнерами с государственными учреждениями, почти с одинаковыми возможностями получения финансирования своей деятельности в социальной/здравоохранительной сфере от местных властей.



- * Две больницы (государственные учреждения) начали предоставлять услуги по заботе о сообществе, будучи вдохновленными моделью Великобритании: защищенное жилье - приют для душевно недееспособных.
- * Самым главным результатом этого путешествия стало выстраивание доверия и личностных отношений среди представителей учреждений и НГО.



ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ КОММЕНТАРИИ

Даг Дженссон, координатор рабочей группы

В заключение

Наша рабочая группа была занята определением круга негрантовых ролей, исполняемых фондами местных сообществ по обе стороны Атлантического океана. Помимо предоставления ресурсов на значимые темы в наших сообществах, существуют ли другие общие способы, которыми наши фонды местных сообществ стремятся улучшить свои сообщества?

Непросто было ответить на такой обманчиво легкий вопрос. Участники этой рабочей группы представляют чрезвычайно разные сообщества и фонды местных сообществ в возрасте от менее 50 до 90 лет из 10 стран. И лексика у нас была отнюдь не общей. Слово «лидерство», например, имеет совершенно иное значение в Германии и Чехии, чем в Соединенных Штатах, Великобритании и Канаде.

Однако, сравнив наши знания, опыт и наблюдения на встречах, которые проходили в Гутерсло, Белфасте, Лос-Анджелесе, мы начали лучше понимать, что нас объединяет. Мы открыли, что каждый из нас делает больше, чем выдача грантов. Мы выбираем разные способы реагирования на неотложные нужды наших обществ. В общие стратегии входит: собрать людей вместе, организовать исследование, оказать влияние на формирующую политику, пригласить экспертов проконсультировать по общественным проектам и использовать свой капитал для привлечения поддержки от других доноров и так далее.

Мы выяснили, что в большинстве случаев наши негрантовые роли были не менее значимы, чем деньги, которые мы выдаем на местные проекты, и что размер активов фондов местных сообществ или ежегодных грантов не является показательным средством измерения вклада фонда в сообщество. Очень часто именно негрантовые роли оказывают максимальное влияние, как показано во множестве примеров, представленных в данном отчете. Мы знаем, что этот отчет - только начало сбора и описания многих негрантовых ролей, исполняемых фондами местных сообществ. Надеемся, он поможет стимулировать непрерывное исследование этого важного предмета.

Этот труд не был бы создан без терпения и настойчивости членов рабочей группы, которые, несмотря на огромные различия в опыте, языке и культуре, вышли за пределы своих различий, увидели общее и то, чему мы можем научиться друг у друга.

Особая благодарность Нине Шпалек, Авиле Кильмюрай и Джо Лумарда за то, что они принимали рабочую группу в своих сообществах, Колин Фитджералд и Джо Лумарда за фасилитацию встреч рабочей группы и Эндрю Морикава за то, что он запечатлел на видеопленку некоторые из самых ярких обсуждений.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Дело фондов местных сообществ как строителей мостов; уроки и примеры того, как осуществлять такую ответственную работу

Льюис Фелдштейн

В основе работы каждого фонда местного сообщества - наши сообщества. Наши фонды могут работать в сферах образования, жилья, искусства, экологии, обучения профессиям или бизнес-развития. Мы можем фокусироваться на донорах или на грантополучателях. Мы можем быть новичками с пени в кармане или солидными фондами с крупными счетами в банках и большой базой активов. Наши сообщества могут быть основными мировыми столицами или спокойными аграрными районами. Что у нас общего – это фокус на сообщество. Все сообщество. Работа, которую мы делаем, связана с нашей миссией, способностью строить наши местные сообщества.

Фонды местных сообществ различают по миссии обслуживания определенного территориального сообщества. Фонды местных сообществ работают «с» и «через» все три сектора сообщества: бизнес, некоммерческий и государственный. Не ограничиваться одной сферой (например, образование, искусство или здравоохранение), а отвечать на все нужды в нашем сообществе. Быть включающим вертикально и горизонтально: обслуживать самых обеспеченных и самых бедных среди нас, и охватывать каждую группу и интерес, каждое убеждение и веру, чтобы работать с основными заинтересованными кругами и с игнорируемыми меньшинствами.

Бывают времена, когда самая полезная роль, которую может исполнить фонд местного сообщества – это собрать вместе разные группы. Легче всего, конечно, когда эти группы имеют общие корни, ценности, идеи и хорошо ладят друг с другом. Связи между людьми, которые в какой-то мере схожи, называются «сближающим» социальным капиталом (СК). Большинство связей в нашей личной жизни и работе происходят с такими же людьми, как мы сами, и мы получаем пользу от сближающего СК.

Намного сложнее – работа по сближению групп, не похожих друг на друга, различных по религии, расе, классу, этносу, вере и др. Связи между людьми, не похожими друг на друга называются «соединяющим» социальным капиталом. Мы считаем, что необходимость строительства соединяющего социального капитала – один из самых решающих вызовов, стоящих перед нашими сообществами. Пожалуй, нет наций, из представленных в Трансатлантической сети фондов местных сообществ, не столкнувшихся с острыми конфликтами на базе различий среди изолированных, обозленных или подозреваемых групп в наших сообществах. Насилие и враждебность, возникающие из-за различий, сводят на нет усилия наших фондов построить местные сообщества. Чем сильнее вражда, тем глубже различия и тем сложнее задача выстраивания рабочих отношений. Строительство соединяющего СК намного сложнее, намного реже и намного рискованнее, чем создание сближающего СК. Но потенциальная польза сообществу от создания соединяющего СК может быть огромной.

Мы полагаем, что каждый из нас может и должен делать больше этой трудной работы по созданию соединяющего капитала, мы верим, что можно научиться тому, как делать эту работу лучше и профессиональней. Есть уроки, которые выходят за пределы границ и языков, они показывают, как выстраивать доверие и рабочие взаимоотношения среди враждебных групп.

Мы попытались вычлениить из нашего опыта эти уроки и воспроизвести их. Мы были рады обнаружить ряд примеров по обе стороны Атлантики, в которых фонды местных сообществ создавали соединяющий СК.

Следующий материал представляет то, что мы узнали о создании соединяющего СК. Мы особенно признательны двум источникам.

- а) Основной организационный скелет и принципы взяты из брошюры «Конкорд» («Согласие»). Брошюра написана Барбарой Нельсон – деканом факультета государственной политики и социального исследования Университета Калифорнии в Лос-Анджелесе, Катерин Корвер - поверенной по правам человека и здравоохранению и Линдой Кабоолиан – членом факультета госуправления Кеннеди в Гарварде (<http://concordspgr.ucla.edu>). Брошюра, опубликованная в 2003 г., - это часть проекта «Конкорд»: «программы международного исследования и деятельности с миссией укрепления конкордных организаций (организаций согласия). Эти группы собирают вместе людей с фундаментально противоположными точками зрения и разной идентификацией для продвижения гражданского общества, признающего различия групп».

Брошюра основана на работе более 100 таких конкордных организаций в США, Северной Ирландии, Южной Африке, Израиле и Палестине. Мы адаптировали эти принципы, спроецировали их на наш опыт и проиллюстрировали их примерами, взятыми из фондов местных сообществ.

Вам представлена адаптация этой работы. Авторы создали базовые принципы. Адаптация к работе фондов местных сообществ наша собственная и не отражает согласие или мнение авторов.

- б) Мы особенно отмечаем работу наших коллег в Фонде местного сообщества Северной Ирландии (ФМССИ). 30 лет работы ФМССИ включают в себя некоторые самые яркие и вдохновляющие примеры строительства соединяющего социального капитала. Для большинства из нас возможность увидеть самим улицы и кварталы Белфаста, поговорить с теми, кто был по обе стороны конфликта, стало много большим, чем просто знакомство с опытом. Мы задались вопросом, насколько далеко осмелились пойти мы, чтобы соединить конфликтующие сообщества в работе наших фондов местных сообществ. Мы протестировали принципы «Конкорда» по отношению к работе, проделанной в ФМССИ.

УРОКИ ТОГО, КАК СОЗДАВАТЬ СОЕДИНЯЮЩИЙ СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ

Адаптировано из работы проекта «Конкорд» (<http://concordsprr.ucla.edu>); проиллюстрировано примерами из работы фондов местных сообществ

1. Выработайте принцип: найдите точки соприкосновения и общие ценности.

«Успешные конкордные организации находят и постоянно укрепляют всеобъемлющие ценности». Часто основатели таких организаций спотыкаются на этих общих ценностях, пытаясь узнать личности из других сообществ. Общие ценности – это основополагающие верования, например, отвращение к насилию или вера в то, что все люди – дети Божьи. Общие ценности могут привести к конкретным задачам, например, общее желание, чтобы дети безопасно ходили в школу.

ПРИМЕРЫ

- * Фонд местного сообщества Северной Ирландии (ФМССИ).
В Белфасте мы ходили по улицам, где эти ценности прошли проверку. Видели, где дети и их родители были вынуждены продвигаться через кварталы с 30-футовыми «стенами мира»; где требовались постоянный патруль и смотровые вышки с пулеметами; где металлические ворота открывались туда-сюда, перекрывая улицы; где люди создавали возможность ходить в школу беспрепятственно, несмотря на разъяренные чувства соседей и других людей, мимо которых вынуждены проходить дети.
- * ФМССИ активно набирал сотрудников из всех секторов, скрупулезно беседовал с каждым сотрудником о его/ее взглядах, желании работать во всех районах.
- * Первоначально ФМССИ решил не работать с политическими заключенными, поскольку они, казалось, были наиболее радикальными и непримиримыми. Однако ФМССИ все же выбрал работу с политическими заключенными с обеих сторон. Мы так поступили, поскольку осознали, что заключенные были настоящими лидерами, и, не включив их, не было никаких шансов на прогресс. Мы также понимали, что и заключенные лоялисты, и националисты считали, что с ними неправильно обращались британские надзиратели.
- * Гутерсло
В создании центров обучения пациентов существовал сильный интерес как со стороны администраторов больницы, так и со стороны групп взаимопомощи пациентов. Однако, ни одна из групп не обратилась к другой с предложением сформулировать свою позицию. Это создало обстановку, в которой, если фонд поддержит одну из групп, возникнет риск создать программу либо без участников, либо без полной поддержки со стороны администрации больницы. Через процесс, в котором фонд привел два различных интереса к единому, был создан общий Центр обучения пациентов. В этом процессе фонд исполнил важную роль не только в выстраивании мостов между двумя интересами, но и во вливании основных средств в запуск программы.

2. Выработайте принцип: найдите баланс между соединяющими и сближающими ценностями.

Сближающий социальный капитал налаживает связи между людьми со схожими интересами и ценностями (одинаковая раса, этнос, доход, религия). Сближающий СК более распространен, чем соединяющий СК, объединяющий людей с разными взглядами на важные направления. Чем легче создавать

сближающий СК в разобщенных сообществах, тем больше дилемма для демократий. С одной стороны, сближающие связи создают и укрепляют обязательства, взаимоотношения и права среди членов группы. С другой стороны, они также могут создать сильное чувство отчуждения от «других» - тех, кто отличается от группы по важным вопросам.

Там, где различия усиливаются политическим, экономическим напряжением, вопросами доступности работы, услуг и тем, как правительство и бизнес обращаются с людьми, это может привести к повторяющимся циклам соперничества и антагонизма, которые все больше отдаляют людей.

Решение – это найти баланс между сближающим и соединяющим капиталами путем проведения специальной работы по соединению людей за пределами их привычного круга общения и связей. Уйти от объединения внутри однородных групп к объединению разнородных групп. Требуется время, чтобы узнать о разных группах, провести переговоры о нормах работы с этими различиями, выстроить понимание ценностей других групп, отличных от ваших собственных.

Для этого люди должны найти общие интересы с другими группами. Затем они должны принять риски, с которыми может столкнуться человек, выходящий за рамки своей группы. Легко и соблазнительно ждать, пока другие рискуют, переступая черту. Конкордные организации всегда сталкиваются с вопросами, которые как разделяют, так и объединяют их членов. Они не избегают конфликтов, они определяют их контекст. Они помогают людям иметь одновременно несколько конкурирующих точек зрения на одну и ту же проблему и при этом держать общую точку зрения как главную в своей работе.

ПРИМЕРЫ:

- * Гутерсло столкнулся с проблемой того, как привлечь пожилых турецких женщин к местным услугам, чуждым им. Один из возможных способов - сотрудничество с другой категорией турецких женщин, которые уже пользуются услугами на дому, чтобы сблизить их с теми, кто тоже имеет право на обслуживание, и помочь им включиться в немецкую систему обслуживания.
- * ФМССИ не принимал заявки на гранты, ориентируясь только на то, как хорошо написан проект. Они шли дальше и делали все возможное, чтобы фонд получал заявки от всех сторон, даже если они были не так хорошо сформулированы. Фактически ФМССИ был вынужден вести неофициальный подсчет, чтобы быть уверенным в том, что их работа, сотрудники и ресурсы сбалансированы и распределены среди обеих сторон примерно равным образом. Фонд не ждал, что каждый будет счастлив и все будут «любить друг друга».
- * ФМССИ распознал и назвал другую ситуацию необходимости отойти от «сближения» к «соединению» - необходимость задуматься о решении проблемы иммиграции, прежде чем она станет неуправляемой, и научиться этому у тех, кто столкнулся с более сложной проблемой иммиграции. Это подтолкнуло членов ФМССИ пойти за пределы сближающих связей друг с другом и войти в совершенно новые условия соединяющих взаимоотношений с новыми иммигрантами.

- * Гамбург, одно из самых больших сообществ в Германии и Западной Европе, имеет равный набор сложностей в создании соединяющих связей с новыми меньшинствами – турками, арабами, африканцами, беженцами из бывшей Югославии и др.
- * Следует отметить, что бывают случаи, когда люди и группы могут сблизиться по одному вопросу, даже если они отличаются по другим важным темам. Таким образом, открыв возможности использовать сближающие связи, можно использовать их для решения проблем, требующих соединения.

ПРИМЕРЫ:

- * Такой интересный опыт имел Фонд местного сообщества Нью Ривер (США, Вирджиния). Они использовали сближающие связи одного фонда местного сообщества с другим, чтобы собрать группу лидеров из фонда местного сообщества Алабамы и затем опереться на опыт лидеров-афроамериканцев, чтобы помочь лидерам белой расы соединиться с сообществом черных в Нью Ривер.
- * Подобным образом Фонд местного сообщества Милуоки имел опыт использования связей (сближение) бывшего директора (афроамериканца) со своими коллегами по совету, чтобы помочь им увидеть необходимость в соединении с сообществом черных.
- * Другой мощный пример того, как это может сработать, предложен Фондом местного сообщества Дейд (ФМСД). Он связал местные некоммерческие организации в районе Майами с некоммерческими организациями в Латинской Америке и на Карибах, выполняющих подобную работу. Заниматься общественной деятельностью было общим интересом и в стране, и за рубежом. В этом случае ФМСД построил организационные связи (сближение) с Фондом Интер-Американ, Государственным агентством США, и выстроил свои собственные связи с общественными организациями в Майами. Они соединили активистов в регионе Майами, сохранивших тесные связи с родиной, с представителями Государственного агентства США (поддерживающей организацией, выполняющей подобные работы за рубежом).

3. Выработайте принцип: установите правила взаимодействия заранее, будьте конкретны.

Выделите время, чтобы прояснить то, как дискуссия/встреча/процесс будет работать, как вы будете справляться с конфликтами. Не оставляйте это на самотек и не ожидайте, что вы справитесь с проблемой, когда она появится. Вы должны сделать это в начале, когда все еще в добром расположении. Сделайте принятие решений понятным. Обратите особое внимание на выбор лидера и переход к новому лидеру, и на то, как решать будущие конфликты.

Имейте в виду, что эта работа связана с риском. Риском, исходящим от других людей, включая собственных союзников, которым могут не понравиться действия, предпринятые для попытки соединиться. Поговорите с людьми об их страхах. Разработайте правила, базирующиеся на нуждах и беспокойствах людей.

ПРИМЕРЫ:

- * Фонд местного сообщества Северной Ирландии (ФМССИ) был вынужден ограничить прозрачность некоторых переговоров. ФМССИ решил не раскрывать сообществу имена людей, включенных в некоторые обсуждения, поскольку простой факт общения с противоположной стороной мог стоить им жизни. Стороны были вынуждены договориться не раскрывать тех, с кем они общались.
- * Рассматривая как преимущества, так и недостатки репрезентативности в составе совета, Светлана Пушкарева (Фонд Тольятти) подняла одну интересную тему составления правил. Нужно задать следующим практическим вопросом: «Кто в совете и зачем?» или «Насколько правомерно их участие по отношению ко всем группам?». Это привело к дискуссии о репрезентативности в совете. Светлана выразила опасение, что некоторые члены совета, приглашенные представлять интересы конкретной группы, могут оказаться более жесткими и менее гибкими в изменении первоначальной точки зрения, чтобы не разочаровать людей, которых он/она представляет. Их обязательства «представлять» могут взять верх над здравым смыслом и общей выгодой. Что реально может быть важным, так это набирать в совет таких людей, у которых есть не только солидный опыт и своя точка зрения, но и готовность находить решения, удовлетворяющие сообщество в целом. Такие личности верят, что «прилив поднимает все лодки».
- * Репрезентативность важна, но это не все решение. Группа обнаружила другие правила взаимодействия, помогающие создать механизм, через который может произойти соединение. Например, ФМССИ создал 8 групп из разных сфер интересов, чтобы рассмотреть на предмет финансирования план «Мир I». Всегда существуют группы, напрямую не представленные в совете. Нам нужно найти способы, чтобы все группы в нашем сообществе выражали свою точку зрения – мы не можем высказаться за них с той же уверенностью.
- * Другая сторона вопроса о необходимости установления правил взаимодействия была затронута Эндрю Моригава (Фонд местного сообщества Нью Ривер Вэлли). Он задал вопрос: "Как удержаться от чрезмерной опеки и дать новым группам развиваться? Особенно если у нас тесные связи с лидером группы, борющейся за создание?" ФМССИ поделился подобной дилеммой в работе с группами заключенных и новыми группами женщин.

Избегайте "Ага - попался!"

"Гот-йа" (Gotcha) – это американский сленг, означающий «ага- попался!», как если бы вы заявили: «Я поймал тебя за тем, чем ты не должен заниматься», или использовали обидное слово. «Ага – попался» используется для того, чтобы поймать и выставить напоказ людей, смутить их и доказать, что они не понимают вашей точки зрения. Когда собираются враждебные друг другу группы, каждый должен договориться не обращать внимания на неудачные слова или способы изложения, соскальзывающие с языка. А также отказаться от беспрестанного тыканья пальцем каждый раз, когда кто-то опустится до использования этнической оговорки или фразы, дурно отзывающейся о другой группе. Не следует пытаться стыдить говорящего за использованные слова. Для этого требуется быть щедрым, гибким и прощающим.

Как один человек сказал нам: «Мне пришлось стать экономичным в высказываниях. Как бы я ни ценил честность, единство и правду, я не мог говорить всего, во что верил. И мне пришлось научиться съедать всю пищу, поданную на стол». Признайте и получите правомерность

Ключ к этому – не ожидать принятия одним человеком позиции и ценностей другого. Создайте атмосферу, гарантирующую, что речь услышана без сокращения или упущения, и предоставьте равную уверенность другой стороне в том, что их высказывание также будет выслушано. Цель – не спорить о том, кто из сторон главнее, а узнать о последствиях конфликта и источниках глубоко закрепившихся ценностей. Так произошло, когда ирландские и протестантские заключенные поделились последствиями своих действий и уроков для себя, своих семей и сообществ, а также какую цену пришлось заплатить всем.

Правомерность может быть достигнута за счет использования языка другой стороны при высказывании точки зрения, а также за счет воздержания от тяжелых и усеченных слов или терминов; за счет гарантирования равного (с точки зрения обеих сторон) времени и понимания. Также важно позволять людям изменять свои решения и не быть за это приниженными или наказанными.

4. Признавайте и награждайте за инвестирование.

Для осуществления работ по строительству организаций, занимающихся созданием соединяющего СК, необходимо ориентироваться на долгосрочные временные рамки. Требуется понять, что вознаграждение не будет скорым, что это долгосрочное инвестирование. Люди инвестируют в создание этих хрупких организаций, зная, что сиюминутной прибыли не будет. Они должны отказаться от личных интересов. Это высокий риск, но и результат может быть высоким.

ПРИМЕРЫ:

- * Опыт ФМССИ финансирования заключенных стал отличным напоминанием того, насколько высоки первоначальные вложения, насколько затянулась проблема, сколько потребуются времени для окончательного изменения точек зрения. Авила Кильмюррей сказала: "Мы знали, что финансирование заключенных будет проблемой, но у нас не было ни малейшего представления, насколько сильной будет реакция и как долго это будет длиться. Вопросы возникали постоянно. Мы перенесли тяжелые удары. Нам следовало бы лучше подготовиться. Группы, выступающие против соглашения, реально обрушились на нас, как и те, где жертвами были родственники полиции и др. Многие считали, что было еще слишком рано делать то, чем мы занимались. Мы не провели адекватного сканирования. Мы не посмотрели достаточно далеко вперед».
- * Дискуссия рабочей группы о том, как постепенно подвигнуть организацию к соединению по другой теме (например пол), была показателем того, как долго это может длиться, однако и того, что существуют различные варианты достижения цели.

5. Про-активность: предотвращайте обращение в свою веру.

Люди, занятые в конкордных организациях, не могут искать путей насаждения своих взглядов у других. Это важно как в личном плане, так и в организационном. Это удерживает соединяющие точки зрения на переднем плане, предотвращая организацию от падения в водоворот конфликта взглядов. Согласие оставить попытки обращения в свою веру признает правомерность взглядов других. Это самоограничение в навязывании взглядов формирует более общую практику сдерживания, слушания и совместного решения проблем.

Это означает - НЕ отстаивание личных интересов. Не всегда вставать на защиту принципов.

6. Учитесь «не понимать» и «не быть принятым».

Научитесь ожидать, что полное понимание или принятие другой стороной не всегда может произойти. Да и нет в этом необходимости. Вообще-то, вы, вероятно, и не придете к полностью удовлетворительному совместному восприятию реальности. Часто лучшее, на что вы можете надеяться, – это одновременное сосуществование в уважении и принятии многочисленных реальностей.

Создайте ожидания, что различия приняты и позволительны.

Ценность заключается в выстраивании отношений, а не в убеждении других в своей политической позиции.

ПРИМЕРЫ:

- * В Северной Ирландии родители детей в интегрированной школе Белфаста (католики и протестанты вместе - что уже само по себе – редкость) собрались обсудить символы обеих сторон, представленные в классе: постеры, военные медали, оружие. Люди говорили о том, что значили для них эти символы. Они это делали, не ожидая ни от одной из сторон попытки убедить другую сторону в том, что их представления верные. В этом разговоре было учтено:
 - * Язык: являются ли заключенные жертвами или героями.
 - * «Соглашение без согласия» по поводу причин возникновения проблемы, что некоторые считают жертвы - жертвами войны, другие считают их причиной проблемы. Несогласие по поводу природы того, почему это произошло. Столкновение с накопившейся злостью, безнадежностью и горечью.
 - * Во время фасилитации шутовское поведение (баланс юмора и невежества) может быть эффективным.
- * Даг Дженссон рассказал историю, демонстрирующую это на примере опыта работы с советом Фонда местного сообщества Милуоки. Бывший член совета, афроамериканка из Милуоки говорила о том, что чувствовала себя как «жетон», а белый член совета сказал: «Разве недостаточно того, что я говорю за все сообщество?» - «Нет, вы не можете знать моего пути. Вы не можете знать, через что я прошла». Белый член совета должен был согласиться с этим, также как и афроамериканка с тем, что она может быть директором совета, но это не означает, что ее белые коллеги полностью понимают ее опыт.

7. Поддерживайте работу отдельных сообществ.

Быть лидером может означать персональный риск для людей в этом разобщенном мире, особенно для тех, кто пытается соединять.

- * Авила Кильмюррей из Северной Ирландии резюмировала эту тему следующим опытом и рекомендациями:
 - * «Помогите личностям и сообществам сформировать сильную позитивную идентификацию своего отдельного сообщества. Для этого требуются две вещи: первое, обязательно включать возможности для отдельных сообществ в часть своей программной деятельности; второе, усиливая мощь организаций отдельных сообществ, заниматься объединительной деятельностью между сообществами. Через такую работу вы защищаете личности, пытающиеся соединять.

- * Несколько людей говорили о рисках, которые они испытывали при попытке работать с заключенными из другой группы, особенно с недавно освобожденными из тюрьмы. Когда они пытались соединиться с «другими», было важно заручиться поддержкой своих.
- * Сделать так, чтобы на встречи приходило несколько людей, а не один. Это представляет и защищает группу, не подставляйте и не нагружайте одного.

8. Растите лидеров.

Взрачивайте лидеров, способных удержать правомерность в процессе налаживания контактов и соединения. Требуются лидеры, имеющие достаточный политический ресурс, чтобы устоять против обвинений в неверности. Лидеры, слабые в своей позиции, недостаточно властные, редко противостоят атакам за участие в деятельности по соединению или работе между сообществами. Успешные лидеры знают основные интересы своих последователей и вдохновляют их учиться и думать вместе.

- * Авила Килмюррей сделала акцент на том, что это требует развития плюрализма лидеров, обращения к низам, не отдавать все на откуп кучке талантливых лидеров на верхах— идти глубже и шире в работе по формированию лидеров. Как сказала Авила: «Нам нужно помнить, что лидеры могут подвергнуть риску свою репутацию – а иногда и жизнь, пытаясь выйти за пределы своих сообществ». Мы услышали от нескольких лидеров заключенных об этой уязвимости и рисках.
- * Один пример: сеть мобильных телефонов, установленная в Белфасте для быстрого реагирования на слухи и сообщения о напряжении и жестокости. Сеть создана, чтобы информация могла быть передана в сообществе и, где возможно, между сообществами. Это необходимо для сокращения числа несчастных случаев и столкновений между сообществами, а также минимизации вероятности распространения конфликта, если столкновение произойдет.