



## БАЛАНС И ОБЪЕДИНЕНИЕ

*Ольга Алексеева*

### **Введение**

Как новая форма благотворительности, фонды местных сообществ быстро распространились по всему миру. В 1992 году развитая сеть ФС была только в трех странах (США, Британия и Канада). В 2000 ФС развиваются уже в более чем 30 странах. Многие из них появились в странах с развивающейся демократией, переживающих политические и экономические изменения.

От страны к стране концепция ФС изменяется в соответствии с уникальной политической, экономической и культурной средой. Однако краеугольные камни этой модели благотворительности остаются везде одинаковыми: ФС локально ориентированы, они являются эффективным инструментом пожертвования для местных доноров, они занимаются широким спектром вопросов в сообществе. Обслуживая сообщество как целое, ФС способствуют диалогу между людьми различных профессий, рас и культур, а также между различными классами и секторами общества.

Такая связующая роль ФС чрезвычайно важна. Но все ли ФС играют эту роль? Является ли установление контактов естественной частью жизни и развития ФС? Это сложные вопросы. В любой стране, включая США и Канаду, ФС сталкиваются с проблемой активной вовлеченности в развитие их сообществ для развития и усиления гражданского общества. Посещения фондов и обсуждения в Рабочей Группе «Роль ФС в усилении гражданского общества», помогли понять эти проблемы.

Если мы взглянем на некоторые страны по всему миру, где ФС уже существуют или только появляются, мы увидим, что различные страны сталкиваются с разными проблемами в том, что касается этого вопроса, но также мы увидим и проблемы и трудности общие для всех ФС по всему миру.

США и Канада.

Как мы могли увидеть во время посещения Фонда Миннеаполиса (Minneapolis Community Foundation), Фонда Нью-гемпшира (New Hampshire Community Foundation) и Фонда Гамильтона (Hamilton Community Foundation), в США и Канаде существует ряд проблем, с которыми сталкиваются ФС, связанные с их развитием и их ролью в местных сообществах. Эти проблемы связаны с историческим развитием ФС в Северной Америке как удобного инструмента для частной благотворительности.

Остаться ли в традиционном круге доноров или выходить за него

Большинство ФС в США и Канаде традиционно обслуживали семейных и частных доноров из богатых, преимущественно белых сообществ. Управление именными фондами является основным видом деятельности ФС в Северной Америке. До наступления 1980х, большая часть денег, полученных ФС, попадала туда в форме завещаний от доноров, которые после смерти оставляли свое богатство своим сообществам.

В 1980е и особенно 1990е, быстрое развитие наукоемкой индустрии, рост среднего класса и широкое принятие расового равноправия и прав этнических меньшинств, принесли фондам в Северной Америке новых доноров и новые проблемы. Фонды местных сообществ не могли больше продолжать концентрировать свои усилия в первую очередь на бывших директорах компаний и их женах. Основным в повестке дня стал вопрос о том, как изменить и развить их подходы, чтобы они подходили новым благотворителям – живым, активным, либералам, чей средний возраст составлял около 40 лет.

Новые благотворители принесли в грантовую деятельность ФС новые задачи, такие как защита окружающей среды и прав человека. Не все ФС в США и Канаде были готовы расширить свои взгляды и приоритеты в жертвовании. Не все из них имели опыт и смелость браться за спорные вопросы, такие как помощь сообществам геев и лесбиянок, или права женщин.

Среди новых благотворителей были не только очень состоятельные лидеры в области высоких технологий, но и средний класс. ФС в США и Канаде привыкли индивидуально работать с отдельными донорами. Сейчас же им приходится разрабатывать программы и кампании по привлечению средств среднего класса и сообществ с низкими доходами. Программа «Наш Миллениум» проведенная ФС Канады, является прекрасным примером успешных изменений в возможностях и взгляде на местную благотворительность.

Быстрые общественные изменения поднимают много важных вопросов, которые нелегко решить. Как ФС может сочетать интересы и стиль жизни своих «традиционных» доноров с интересами и жизненным стилем новых жертвователей? Должны ли в самом деле фонды выходить за рамки предместий, и начинать активно поощрять жертвование в азиатских, афро-американских и испанских общинах?

Установление контактов между классами и расами, привлечение к жертвованию разных людей будет успешным только в том случае, если ФС изменят стиль своей работы с донорами, и если расширят список приоритетных вопросов и включат в свои Советы представителей этнических сообществ. ФС в Северной Америке были успешны в объединении богатых белых сообществ и направлении внимания доноров на местные проблемы. Но сейчас им придется играть более рискованную роль установителя отношений, открывая свои круги для новых благотворителей. В некоторых случаях ФС могут даже подвергнуться риску потерять часть богатых доноров. Не все ФС в США и Канаде готовы пойти на этот риск. Но как показывает опыт Фонда Гамильтона и Фонда Миннеаполиса, все большее количество ФС в США и Канаде понимают нужду включения всех групп сообщества, и таким образом готовы идти на риск.

Активное включение в жизнь сообщества – слушай тех, кому нужна поддержка, а не только тех, кто ее оказывает.

Не только новые доноры, но и новые проблемы добавляют еще одно измерение к роли ФС в Северной Америке. Традиционного жертвования в общества защиты животных, детские организации и оркестры теперь недостаточно, чтобы удовлетворить растущие потребности населения. ВИЧ и СПИД, права женщин, новые иммигранты и проблемы окружающей среды – вот только некоторые из вопросов в повестке дня американского общества. Опыт Фонда Миннеаполиса показывает, как СФ может добиться огромных изменений в местном сообществе, не только используя неограниченные фонды для распределения грантов на решение насущных проблем, но и иницируя диалог, посвященный проблемам, которых многие в местном сообществе не хотят замечать. Программы Фонда Миннеаполиса по поддержке женщин из Сомали и новых иммигрантов показывают, что фонд местного сообщества.

- Может стать первой организацией, поднимающей важную проблему;
- Может привлечь внимание общественности к новым проблемам;
- Может иницировать в сообществе диалог, посвященный путям и возможностям для решения новых или незамеченных проблем;
- Может использовать свои фонды для поддержки начальной деятельности в тех областях, которые не волновали доноров.

И снова, для ФС в США такой подход все еще не является типичным. ФС это посредник и собственно фонд, а не группа по защите прав человека или группа общественного влияния. Тем не менее, ФС служит сообществу в целом, а не только тем, кто дает деньги. И это одна из самых важных для ФС вещей – они всегда должны помнить о том, что они служат не только богатым, но и бедным, не только пригородам, но центрам городов. Должны ли фонды местных сообществ в своей грантовой деятельности слушаться доноров, или они должны вести доноров и повышать их интерес к важным проблемам? В России мы знаем, что ФС никогда не добьются перемен, если будут идти у доноров на поводу. В США это все еще открытый вопрос.

### **Изменение политики**

Тем не менее, некоторые ФС в США были вовлечены в вопросы публичной политики в своих городах и штатах. Должны ли фонды местных сообществ принимать участие в лоббировании и принятии политических решений? Очевидный ответ – «нет». Но опыт Фонда Нью-гемпшира показывает, что при определенных обстоятельствах ФС может такую роль, которую не способна сыграть ни одна другая организация. ФС может достать до властных структур, представить там важные дела и остаться вне политики. В конце концов, чтобы бороться с причинами социальных проблем, а не только с их симптомами, нужно улучшать законодательство и создавать более честные правила игры.

Тем не менее, остается вопрос, как далеко могут пойти ФС в своих усилиях изменить политику штата, города или региона. Нужно также сохранять беспристрастный подход, если, к примеру, все основные доноры фонда являются членами одной политической партии. В США хорошо развита политическая культура, существуют определенные этические стандарты, не позволяющие ФС

пересекать черту между беспристрастным влиянием на местную политику и политическими играми. Но если мы покинем США, то активное представление нужд сообщества перед правительством и прямая вовлеченность в политику становятся серьезной проблемой. Особенно серьезной проблемой это является в странах Центральной и Восточной Европы и в России.

## **Европа**

ФС в Европе намного моложе, чем ФС в США и Канаде. Первый европейский фонд местного сообщества был основан в Великобритании в середине восьмидесятых. Другая, чем в США, структура европейского общества, традиционно характеризуемого намного большей ролью государства и более активным жертвованием корпораций, ставит перед ФС разные сложные задачи, если они хотят играть активную роль в своих сообществах. Среди этих сложных задач есть такие, как отношения с государством и государственное финансирование, понимание «локального» вместо «национального» или «европейского», и в конце концов, проблема, похожая на американскую – принятие и привлечение этнических меньшинств. Эта проблема особенно возросла во многих европейских странах в связи с усилившейся миграцией через национальные и культурные границы.

## **Дублирование государственного социального обеспечения**

Есть одна конкретная проблема в отношениях между ФС и правительствами в Европе. Должны ли ФС принимать, управлять и распределять государственные деньги? Может показаться, что простым ответом будет «да, конечно». Государство остается основным донором для большинства некоммерческих организаций в Европе. Европейская Комиссия является крупнейшим финансистом в мире. Но, в то же время, если европейские ФС станут организациями, распределяющими правительственные средства, что в них останется уникального? Перестанут ли они активно искать поддержки индивидуальных местных доноров? Останутся ли они вообще местными организациями, учитывая, что в большинстве европейских стран государственное финансирование имеет национальные или даже интернациональные направленность и приоритеты, и испытывают скорее неприязнь к локальным акцентам?

Работа в качестве правительственного агента может стать одним из основных вопросов для европейских ФС. Вместо того, чтобы инициировать и развивать местную благотворительность, вместо того, чтобы привлекать все большее количество людей к изменению их сообществ, ФС могут стать всели лишь одной из частей государственной системы социального обеспечения. Таким образом, одной из основных проблем европейских ФС является признание гражданского общества как стратегической цели их деятельности. ФС должны полагаться на граждан в построении активов, вместо того, чтобы ловить «морковку» государственного финансирования.

## **Локальное вместо национального и общеевропейского**

Другая сложная задача ФС в Европе, это местный фокус деятельности. Попытка Фонда Короля Бодуина (King Baudouin Foundation) построить ФС в Бельгии и опыт многих ФС в Великобритании показывают, как сложно привлечь интересы доноров к локальным проблемам, когда интересы их бизнеса и их жизнь охватывают всю страну. ФС в Великобритании борются за финансирование от корпораций, являющихся основными игроками на рынке благотворительности, но во многих случаях эти корпорации не интересуются локальными проблемами. В Бельгии, как и везде, люди жертвуют не только в масштабах государства, но и по всему миру, чтобы поддержать программы помощи в Африке или Азии. Однако, поддерживая Африканские или Азиатские программы, граждане часто не замечают огромных проблем в их местных сообществах, касающихся тех же африканцев или азиатов, или самих фламандцев и французов. Таким образом, ФС в Европе столкнутся с проблемой балансирования широких интересов доноров и их традиционных приоритетов с необходимостью уделять внимание местным нуждам. ФС могли бы сыграть активную роль в «рекламировании» местных нужд и проблем, в том, чтобы показать людям, что они могут добиться перемен, не только посылая чеки в Фонд Дикой Природы, но и поддерживая природоохранные проекты в своих собственных городах.

### **Изменение ценностей сообщества**

Наконец, ФС в Европе должны будут столкнуться с похожей на американскую, но утроенной проблемой привлечения национальных и этнических меньшинств к жертвованию. Не секрет, что во многих европейских странах национальные меньшинства живут отдельно, в собственных изолированных сообществах, и не желают смешиваться с другими в своей социальной жизни, за исключением работы и школы. Если фонды местных сообществ служат всему сообществу, они должны служить турецким общинам в Германии, африканским общинам в Бельгии и индийским общинам в Великобритании. Делая это, они намного больше узнают о других культурах, но также они подвергнутся риску потерять некоторых из сегодняшних доноров, и этот риск может быть даже больше, чем США.

Легким путем мог бы стать поиск денег на проекты по работе с этническими меньшинствами у Европейского Союза или национальных правительств. Однако такой подход, мы повторим это, исключит других, особенно местных доноров. К тому же результатом такого подхода станут программы «для» национальных сообществ, а не программы «с их участием». Я думаю, что уникальная роль европейских ФС в усилении гражданского общества будет заключаться в построении связей между общинами разного происхождения и в привлечении этнических меньшинств и малых народностей к местному жертвованию.

### **Восточная Европа и Россия**

ФС в Центральной и Восточной Европе (СЕЕ) развиваются в еще более сложной среде. Появляющаяся рыночная экономика, рост социальных проблем и наследие коммунистического прошлого – все эти факторы добавляют и проблем и ценности фондам местных сообществ в бывших коммунистических странах. ФС становится не только инструментом благотворительности, не только альтернативным

источником финансирования для решения местных проблем, но одним из самых активных факторов перемен. В их усилиях по построению гражданского общества, ФС в центральной и Восточной Европе сталкиваются с рядом серьезных проблем, включая проблему балансирования интересов и сил в различных секторах общества, организацию диалога между этими секторами, предоставление возможности для жертвования людям с низким заработком, а также проявление инициативы в развитии сообщества, вместо простого финансирования чужих программ.

### **Баланс сил**

Пост-коммунистические общества до сих пор разделены, в первую очередь не по классовому признаку, но по секторам: правительственный сектор, бизнес – сектор, некоммерческий сектор. В прошлом, качество жизни, привилегии и власть зависели не от богатства или успеха в бизнесе, а от позиции в политической иерархии, должности и связи с государством. Такая секторная структура общества особенно сильна в России. У людей, работающих в различных секторах, разные интересы и разное влияние на их сообщества.

Таким образом, одной из основных задач для ФС в Центральной и Восточной Европе и, особенно в России, является задача уравновесить влияние и власть различных секторов в правлениях фондов местных сообществ, среди доноров и в грантовой деятельности. В России, для того чтобы достичь этого равновесия, САФ Россия предложил фондам принять так называемый принцип «одной трети» для формирования Правлений и грантовых комитетов. Одна треть Правления или грантового комитета состоит из представителей местного правительства, одна – из представителей местных бизнес-структур, которые являются основными донорами в России и странах СЕЕ, и одна треть – из хорошо известных и уважаемых обычными людьми представителей местного сообщества, например уважаемый учитель или профессор местного университета.

Опыт первого в России ФС показывает, что такая структура «одной трети» очень успешна. Она предохранила Правления фондов и грантовые комитеты от узурпации одним из трех секторов: местным правительством, бизнесом или НКО. В то же время она обеспечивает представительство каждой из влиятельных групп в местном сообществе.

Однако принципа «одной трети» недостаточно. Если официальные правила не поддержаны другими аспектами развития ФС, эти правила могут легко быть забыты или стать лишь формальным фасадом, контроль же будет осуществляться одной из местных сил. Наш опыт показывает, что такая тщательная балансировка сил может быть разрушена, если

- Более 60 % финансирования ФС получает от государства или от местных или федеральных властей. В самом деле, это является основной проблемой ФС как в странах СЕЕ, так и в России, где возможности индивидуальной или корпоративной благотворительности минимальны и ФС просят поддержки у местных или федеральных властей. В России мы советуем ФС оставаться небольшими, если они не могут привлечь большего финансирования из местного бизнеса или от частных лиц. Не нужно быстро расти и становиться

«Фондом Форда», если говорить о капитале. Охота за большим капиталом может стоить фондам их независимости. Баланс между частным и общественным финансированием – вот один из ключей к независимости и успеху фондов местных сообществ в странах СЕЕ.

- ФС полагается на поддержку только одной или двух крупных корпораций, или если он работает только с теми корпорациями, у которых есть тесные связи с местным правительством. В обоих случаях независимость ФС подвергается опасности. У крупных компаний есть собственные интересы в местном сообществе. Если компания выделяет большую часть денег или занимает большую часть мест в Правлении, она находится в такой позиции, когда может диктовать ФС свою повестку дня. Даже если эта повестка дня сконцентрирована исключительно на благотворительных целях, ФС не должен работать как благотворительный проект одной компании. ФС служит всему сообществу. Зависимость от одной компании также не является устойчивой стратегией для ФС. В конце концов, именно частные пожертвования принесли процветание и рост ФС в США, Канаде и Европе. Если фонды местных сообществ в странах СЕЕ и России продолжат концентрировать свое внимание преимущественно на корпорациях, только потому, что у них легче получить большее количество денег, они, в конце концов, проиграют. Баланс между корпоративной и индивидуальной поддержкой – ключевой момент для устойчивости ФС в будущем.
- В своем развитии ФС зависят от местных НКО. Исторически в странах СЕЕ и России многие ФС были созданы руководителями НКО и самими некоммерческими организациями, а не донорами. НКО стали движущей силой в развитии ФС. Но если фонд местного сообщества приглашает в Правление преимущественно некоммерческие организации, или совмещает грантовую деятельность с функциями центра поддержки НКО, он легко может столкнуться с конфликтом интересов или стать полностью зависимым от взгляда НКО на местную политику и нужды. Сложно себе представить, чтобы в таком случае фонд мог получить хоть сколько-то значимую поддержку от местных доноров.

Как мы можем видеть, ФС в странах Центральной и Восточной Европы и России легко могут стать VIP клубами для местной элиты или региональных лоббистских групп поддержки НКО. Более того, если они не распределяют аккуратно власть и ресурсы между различными игроками в сообществе во всех аспектах своей работы, связующая роль ФС между различными секторами общества может быть забыта.

### **Установление контактов между секторами**

Тем не менее, этой связующей функции нельзя достигнуть простым аккуратным распределением мест в Правлении фонда или здоровой комбинацией различных источников финансирования. Различные секторы в пост-коммунистических странах, (особенно в России) обладают совершенно различными взглядами на нужды сообщества, его приоритеты и стратегию. Даже если мы не будем учитывать резких расхождений в политических взглядах людей, даже живущих в

одном регионе, мы не можем не заметить, что отношение местного правительства, например, к реформе системы соц. обеспечения, будет резко отличаться от отношения местного бизнеса. Не существует принимаемого всеми подхода к решению социальных проблем. ФС могут играть и играют роль посредника между секторами при обсуждении важных местных проблем. Через грантовую деятельность и обсуждения ФС могут развивать новые идеи и модели решения местных проблем, и они также могут помочь местным НГО, правительствам и бизнесу расширить свои взгляды на ассортимент возможных решений. Таким образом, установление контактов не только в области финансирования, но и в вопросах политики, является одной из наиболее важных функций ФС в странах СЕЕ и России.

### **Возможности для пожертвований**

Одной из основных проблем для ФС в странах СЕЕ и России является недостаток частных пожертвований. Здесь нет богатых вдов или ушедших на покой бизнесменов. Во многих регионах 80% населения живут чуть выше, а многие ниже, черты бедности. За месяц, а то и за год они могут внести в ФС только 1 доллар, и это, пожалуй, соизмеримо с тем, что американская семья жертвует 100 или даже 500 долларов

К сожалению, когда речь заходит о частных пожертвованиях, ФС в странах СЕЕ не могут эффективно учиться у фондов в США или Канады. Они могут, тем не менее, учиться у других благотворительных организаций, традиционно финансируемых общественностью и полагающихся на широкие кампании по сбору средств. Однако подход к сбору частных пожертвований при помощи кампаний приносит ФС некоторые проблемы. Нельзя провести успешную кампанию, если она посвящена одновременно большому количеству проблем. Успешная кампания по сбору частных пожертвований должна иметь простой и ясный посыл и конкретную цель, иначе она не достигнет цели. Если ФС в странах СЕЕ воспользуются таким подходом, они рискуют вступить в серьезное соперничество или даже в конфликт с другими НКО в сообществе. Более того, они могут потерпеть полный крах, потому что никто не даст денег на не совсем понятную цель или на проведение грантового конкурса.

Тем не менее, существует способ привлечь личные средства без конкурирования с другими НГО и без концентрации программ фонда на одной теме. Нужно разработать механизмы, обеспечивающие легкий доступ жертвователям; помочь людям создать их собственные, очень маленькие, но не менее ценные именные или тематические фонды или фонды по интересам. Сложно представить именной фонд в США, капитал которого составлял бы только 10 долларов, но это мог бы быть активный и эффективный фонд в Словакии или России. Опыт Фонда Тольятти, где с помощью компании мобильной связи и местного Сберегательного Банка были разработаны некоторые механизмы доступа доноров через банкоматы, показывает, что предоставление легкого доступа для доноров в стране, где почти ни у кого нет кредитных карточек или чековых книжек, может стать очень успешной стратегией для привлечения в ФС частных средств.



## Заключение

Как мы можем увидеть из приведенных выше примеров и наблюдений, роль ФС в воспитании гражданского общества может быть понята по-разному в разных странах и сообществах. Но во всех упомянутых примерах мы можем разглядеть общие черты, которые определяют связующую роль ФС:

- Доступ к жертвованию и финансированию для разных людей и групп: ФС выходят за рамки традиционных и легко доступных кругов поддержки. Создавая возможности для новых благотворителей в США, привлекая этнические меньшинства к жертвованию в Европе или развивая механизмы жертвования для людей с низкими доходами в России, ФС строят мосты между разными секторами и классами общества.
- Инициаторы диалога: Иницируя диалог по проблемам социальных реформ между бизнесом и местным правительством в России, или создавая условия для вовлечения больших корпораций в жизнь местного сообщества, как, например, в Великобритании, ФС могут поднимать важные или заброшенные проблемы.

Таким образом, ФС не нужно в корне менять природу их работы для того, чтобы стать более активными строителями гражданского общества. Эта функция уже является частью структуры ФС. Им только необходимо помнить о том, что

- Они служат всему сообществу, а не только тем, кто дает им деньги;
- Они слушаются сообщества и отчитываются перед сообществом, поэтому их Правления и грантовые комитеты должны отражать разнообразие сообществ по национальному, этническому, финансовому и профессиональному признакам;
- Им, одним из первых, придется работать с новыми или заброшенными проблемами, но делают они это, воодушевляя других на решение проблем, используя распределение грантов и обсуждения.

*Ольга Алексеева, Директор Российского представительства Charities Aid Foundation.*