



Больше  
чем бедный  
родственник?  
Фонды  
местных  
сообществ  
как новая  
парадигма  
развития  
Дженни  
Ходжсон и  
Барри Найт



## Содержание

Введение	2
Резюме	2
Источники информации	4
Территория исследования	4
Местоположение	5
Молодые и небольшие организации	5
Доходы – не главное, главное – функции	7
Активизация местных сообществ	8
Вовлечение местных сообществ	9
Фонды местных сообществ и социальная справедливость	11
Малые гранты как инструмент развития	13
Финансирование и фандрайзинг	14
Выводы	17
Что дальше?	19
Примечания	19

## Введение

В настоящем отчете изложены выводы базового исследования 50 заявок на гранты, поданных в Глобальный фонд поддержки фондов местных сообществ. В отчете также использованы данные, полученные в ходе оценки проектов грантополучателей, направленной на то, чтобы получить как можно более полную картину текущего состояния сектора, результатов его деятельности и влияния, а также сформулировать гипотезы для дальнейших исследований такого рода.

Авторы отчета полагают, что благотворительность в местных сообществах может сыграть важную роль в формировании новой парадигмы развития. Наблюдение за организациями, которые принимали участие в исследовании, будет продолжено в рамках оценочной деятельности Глобального фонда поддержки фондов местных сообществ.

## Резюме

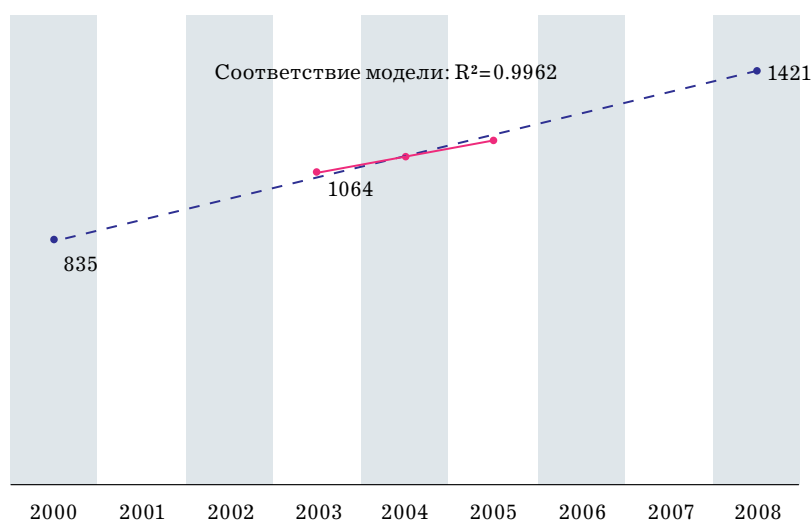
Благотворительность в местных сообществах долгое время считалась «бедным родственником» филантропии в широком смысле слова, однако ситуация должна измениться. Согласно выводам нашего отчета, местная благотворительность и фонды местных сообществ приобретают все большую значимость и в настоящий момент становятся ключевыми элементами широкого поля международного развития.

Долгое время считалось, что местные сообщества должны, прежде всего, сосредоточиться на собственном развитии. Такая точка зрения возникла в 1940-е годы, когда колониальные государства задумались о передаче власти освобождаемым колониям, и была наиболее популярна в 1960-е годы во время «Войны с бедностью» в Америке, лейтмотивом которой стало «максимально возможное участие». Такой подход основан на теории о том, что местное население должно самостоятельно управлять программами развития и доверять организациям, которые оказывают ему помощь, иначе развитием будет управлять «холодный бюрократический расчет».

К сожалению, понятие «сообщества» до сих пор не получило однозначного определения и интерпретировалось по-разному в зависимости от моды на

те или иные практики развития. Отчасти это объясняется тем, что идею «сообщества» сложно реализовать на практике, учитывая отсутствие однозначного определения используемой терминологии; трудности поиска сильных организаций, способных реализовать качественные программы в местном сообществе, и недостаточно четкое понимание того, как должна проводиться оценка воздействия этих программ. В связи с этим, сегодня все говорят об идее «сообщества», но практически никто не следует ей в своей деятельности. Тем не менее, очевидно, что программы, организованные «сверху вниз» без вовлечения местных сообществ, не способны достигать устойчивых положительных результатов.

Цель настоящего отчета – проследить важный аспект развития – процесс возникновения в течение последних 15 лет фондов местных сообществ в различных странах с низким и средним уровнем доходов населения в южном полушарии – от Бразилии до Тайланда и от Южной Африки до Азербайджана. Данные, полученные от этой достаточно небольшой группы фондов, свидетельствует о росте значимости взгляда на развитие местных сообществ изнутри. Это, в свою очередь, указывает об отходе от стратегий действия «сверху вниз», характерных для многих правительственных и международных программ, и движении к местным инициативам развития.



Рост числа фондов местных сообществ в разных странах мира, показан на диаграмме «Рост числа фондов местных сообществ». Анализ тренда свидетельствует о том, что тенденция к росту является стабильной и в среднем в мире ежегодно появляется 70 новых ФМС.<sup>1</sup> Их общее количество в мире увеличилось в течение последних 10 лет более чем в 2 раза.

Сектор ФМС в странах Южного полушария и странах с экономикой догоняющего типа в Восточной Европе сегодня все еще сравнительно молод и невелик с точки зрения финансов. Однако, согласно данным нашего исследования, этот развивающийся сектор дает массу примеров ФМС, которые сумели укрепить доверие и развить гражданское участие в местных сообществах, содействовать установлению социальной справедливости и придать значимость местным ресурсам. Такая деятельность, проводимая систематически, может способствовать возникновению новой парадигмы международного развития.

## Источники информации

При подготовке отчета были использованы три основных источника данных:

- 1 Опыт Глобального фонда поддержки фондов местных сообществ в реализации программы малых грантов (от \$5,000 до \$50,000), в которой приняли участие 121 ФМС, другие местные грантодающие организации, организации и ассоциации поддержки благотворительности, в 41 стране на территории Латинской Америки, Африки, Ближнего Востока, Азии и Восточной Европы;
- 2 Результаты формирующей и итоговой оценки грантовых программ Глобального фонда поддержки ФМС в период с 2006 по 2008 год;
- 3 Предварительные и фактические данные, полученные при тестировании новой стратегии сбора данных Глобального фонда поддержки ФМС во время реализации грантовой программы в 2009 году. Основные «демографические» данные были собраны путем анализа заявок, полученных от 49 ФМС и поддерживающих организаций, которым было предложено заполнить полную форму заявки.<sup>2</sup> Заявителям также было предложено рассмотреть результаты своей работы и распределить приоритеты по индикаторам, разработанным Глобальным фондом поддержки ФМС. Затем были проведены глубинные интервью с представителями 37 организаций (как грантополучателей Фонда, так и тех, чьи заявки были отклонены).

Мы понимаем, что по отношению к более широкому сектору местной филантропии, использованные нами данные в основном актуальны для небольших организаций в южных странах. Однако отчет является первым этапом более широкой программы действий по систематическому сбору информации о данной сфере благотворительности, над которой мы работаем в настоящий момент. Несмотря на то, что данные являются предварительными, они достаточно четко описывают текущие тенденции в рассматриваемом секторе, особенно в южном полушарии.

## Территория исследования

В целом, организации, о которых пойдет речь в нашем отчете, можно разделить на четыре больших группы:

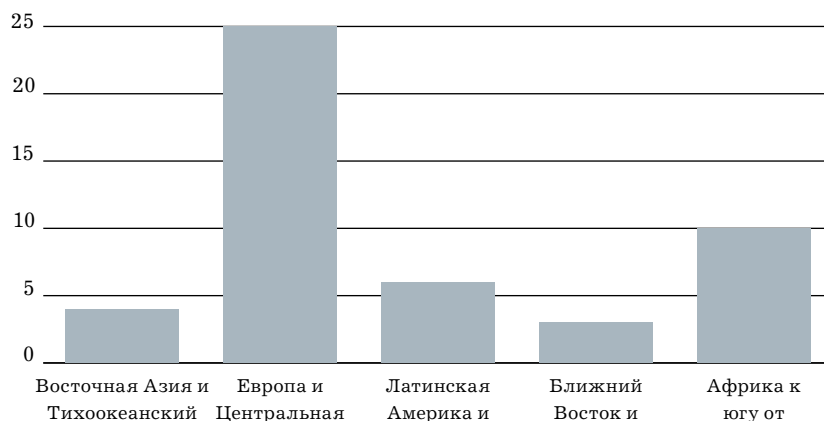
- 1 Фонды местных сообществ: созданы (иногда с участием международных доноров) с опорой на ряд особых универсальных «принципов» ФМС и, как правило, адаптированы к работе в местных условиях;
- 2 Местные, часто национальные, грантодающие фонды: создаются в основном при участии международных доноров и используют развитие местной благотворительности как стратегию, которая способствует как их долгосрочной устойчивости, так и росту доверия к ним на местах и вовлечению в их деятельность местного населения;

- 3 Инициативы, которые можно описать как «подобные фондам местных сообществ» по сути: рассматривая их деятельность через призму ФМС, обладают сходными с ФМС характеристиками и опираются на аналогичную систему ценностей, основываются на существующей культуре лидерства и благотворительности.
- 4 Небольшое количество (7) организаций, занимающихся поддержкой благотворительности (в основном основанных на членстве), ведущих свою деятельность в области развития ФМС в определенных странах или регионах.

Таким образом, совокупность исследуемых организаций очень разнообразна с точки зрения их возраста, размера и местных условий, в которых они работают. Но, несмотря на это разнообразие, все рассмотренные организации имели сходный набор основных функций, который включал реализацию грантовых программ, развитие местной благотворительности и сложную комбинацию ролей, направленных на консолидацию местного сообщества.

## Местоположение

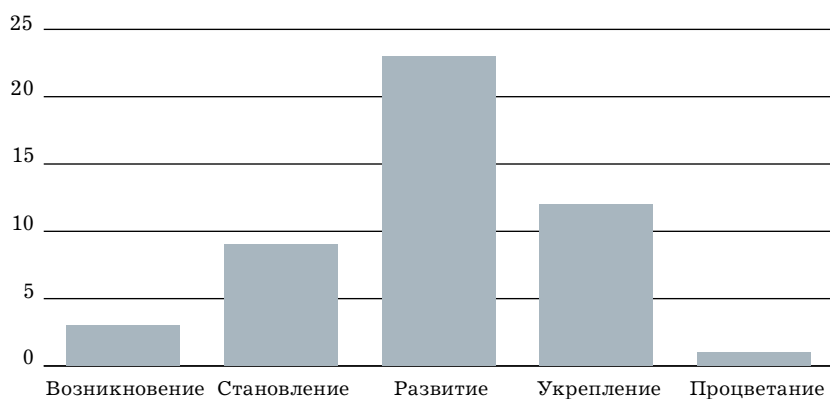
Географическое распределение грантополучателей Глобального фонда поддержки ФМС представлено на диаграмме ниже.



## Молодые и небольшие организации

Все фонды местных сообществ, принимавшие участие в нашем исследовании, были основаны после 1992 года, средний возраст организаций составил 4 года, и 1/3 всех ФМС имели опыт работы 5 лет и менее<sup>3</sup>.

В ходе исследования представители фондов должны были охарактеризовать стадию развития, на которой находится их организация. Полученные ответы представлены на диаграмме.



Данные диаграммы свидетельствуют о том, что в основном фонды местных сообществ ощущают себя организациями на ранних этапах становления и развития.

Помимо молодости, ФМС также отличаются достаточно скромными бюджетами. За исключением небольшой группы организаций, ежегодный доход которых превышает \$750,000–\$1 млн.,  $\frac{3}{4}$  ФМС имеют ежегодный доход менее \$155,000, а половина всех ФМС, принимавших участие в исследовании – менее \$65,000. Доходы  $\frac{1}{4}$  ФМС при этом не превышают \$23,000 в год.

Отмечается статистически значимая зависимость между временем существования организации и ежегодным уровнем ее доходов, однако временной фактор не является для ФМС определяющим с точки зрения их финансового благополучия.

### Возраст и уровень доходов ФМС

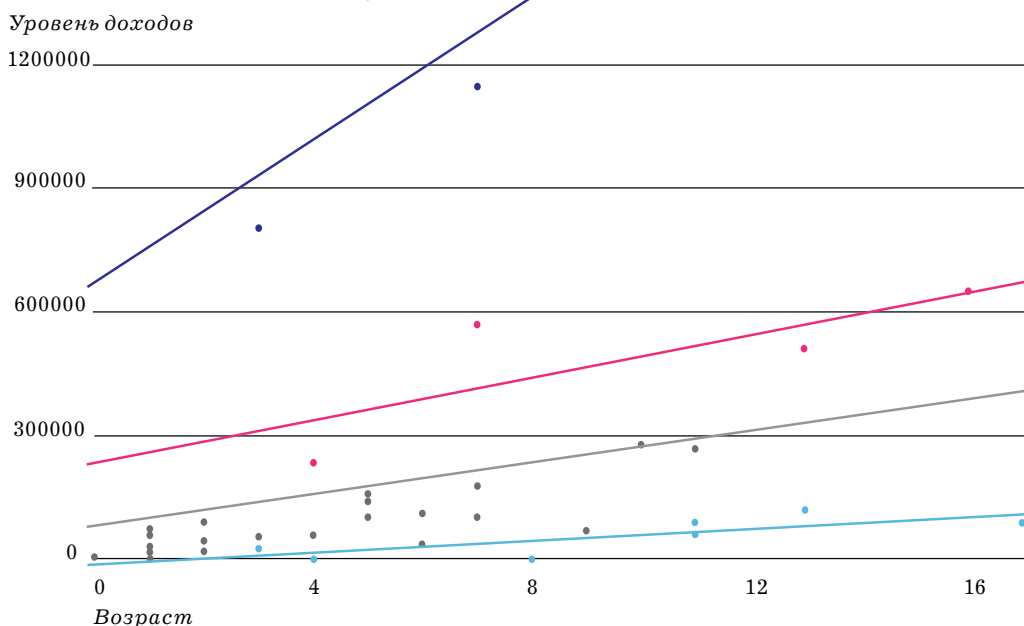


Диаграмма разброса данных хорошо иллюстрирует эту ситуацию. Каждая точка на диаграмме соответствует одному ФМС, и ее координаты это возраст фонда по оси X и уровень его доходов в 2009 году по оси Y. Общий

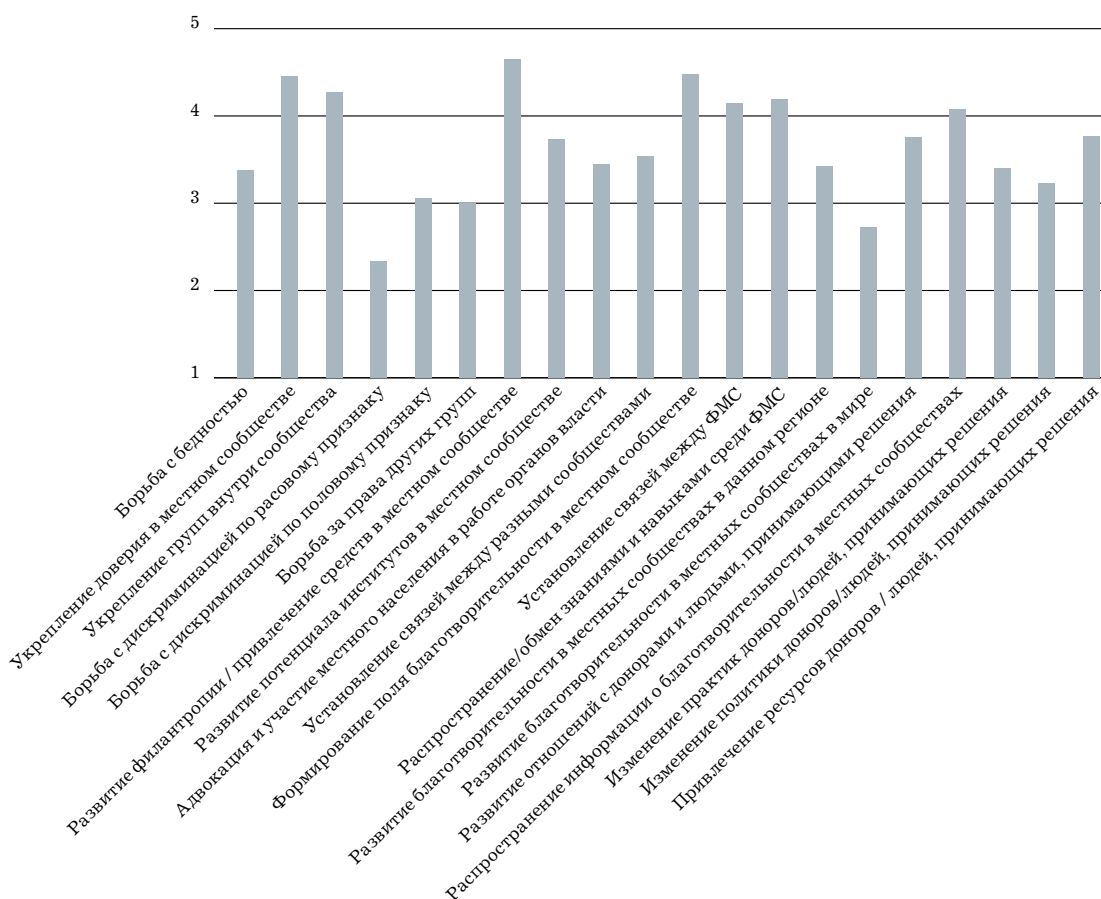


тренд – медленный и постепенный рост доходов с течением времени – на графике показывает прямая черного цвета. Однако за таким постепенным ростом на самом деле скрываются самые разные варианты развития событий. Так, темно-синяя прямая соответствует высокому темпу роста доходов, красная прямая – темпу выше среднего и, наконец, голубая линия характеризует группу организаций, доходы которых с течением времени увеличиваются лишь незначительно.

## Доходы – не главное, главное – функции

Мы обнаружили, что размер доходов фонда местного сообщества менее важен, чем роли, которые он играет в своем сообществе. Мы попросили наших респондентов оценить важность функций, которые выполняют их организации<sup>4</sup>. Результаты оценки приведены на диаграмме ниже. Показаны средние значения для каждой функции ФМС в сообществе по пятибалльной шкале, где 1 – «совсем не важная», а 5 – «чрезвычайно важная» функция.

### Значимость различных функций



Следует отметить, что формулировки всех наиболее важных функций (рейтинг которых равен 4 и выше) содержат слово «сообщество», и наоборот, ни одна из наименее важных функций (со средним баллом 3,25 и ниже) его не содержит. Очевидно, что ключевыми функциями для фондов являются

развитие доверия и солидарности, повышение потенциала и привлечение средств в своих сообществах.

Эти выводы также подтверждаются данными, полученными в ходе проведения интервью в организациях. Несмотря на то, что основным и наиболее характерным видом деятельности, который отличает их от других организаций гражданского сектора в местном сообществе, для абсолютного большинства опрошенных организаций является реализация грантовых программ – большинство из них охарактеризовали свою основную задачу как максимизация активов их сообществ.

## **Активизация местных сообществ**

Основная и определяющая роль ФМС – связующее звено между различными группами внутри сообщества, которое способствует установлению взаимного доверия и развитию культуры местной благотворительности. В соответствии с этим набором функций, респонденты – сотрудники ФМС – видели свою задачу в том, чтобы заставить людей поверить в то, что они сами могут сделать для себя очень многое и тем самым помочь им развиваться более активно. Участники интервью также отмечали, что им приходится преодолевать апатию и отсутствие гражданской позиции внутри сообществ, помогая людям «принять на себя ответственность за свою собственную жизнь», как это описал один из респондентов.

Подчеркивая роль местной благотворительности как ресурса для поддержки инициатив сообщества, фондам местных сообществ часто приходилось идти наперекор сложившемуся общественному мнению, особенно в том, что касается восприятия местного сообщества прежде всего как получателя помощи. Эти традиции были особенно сильны в тех регионах, где культура зависимости основана на многолетней финансовой поддержке от международных организаций, а также в странах бывшего Восточного блока, где государство традиционно действовало сверху вниз и принимало решения единолично. Некоторые ФМС стимулируют своих грантополучателей привлекать софинансирование на проекты, с тем чтобы усилить местное участие и чувство собственной ответственности, или, говоря словами одного из респондентов, «изменить их взгляд на самих себя и друг на друга».

Многие фонды также придают большое значение тому, чтобы продемонстрировать способность эффективных институтов к укреплению взаимоотношений внутри сообщества и поддержке местных инициатив в области развития. В условиях отсутствия общественного доверия или там, где это доверие пошатнулось под влиянием коррупции, необходимо было прежде всего вернуть доверие к институтам. В других случаях организации искали возможности внедрения новых институциональных форм и их адаптации с целью дополнить традиционную культуру. Одна из организаций, которая работала с сообществами коренных жителей в Латинской Америке, использовала модель фонда местного сообщества, чтобы на ее примере продемонстрировать ценность институциональных

структур в местном сообществе вообще. В другом случае в Центральной Азии институциональная форма ФМС играла роль эффективного инструмента менеджмента в рамках традиционных управленческих структур и культуры благотворительности.

Большинство фондов местных сообществ подчеркивали важность своей роли как независимых местных источников финансирования, свободных от влияния каких-либо донорских организаций или заинтересованных групп. Такое восприятие независимости также характерно для многих организаций, основная роль которых, по мнению их сотрудников, заключалась в том, чтобы устанавливать и поддерживать связи между различными группами внутри сообщества. Многие говорили о том, что такая роль «фасилитатора в сообществе» не обязательно планировалась изначально, скорее они приходили к ней по мере развития своей деятельности в сообществе в качестве местных фандрайзеров и грантодающих организаций. Малые гранты, распределяемые среди различных групп внутри сообществ, позволили фондам установить доверительные отношения с местными организациями и группами, и сформировать базу данных, содержащую не только информацию о местных потребностях, но и о возможностях местных сообществ. Это, наряду с эффективными и прозрачными процедурами распределения денежных средств, также повысило уровень доверия к ФМС со стороны различных групп внутри сообществ (в том числе местных органов власти, местных доноров и широкой общественности) и укрепило их позиции в качестве естественного «связующего звена». Один из респондентов описал свой ФМС как «организацию, в которую приходят люди со своими проблемами». Сотрудники молодого фонда местного сообщества в Юго-Восточной Азии отметили, что они известны «как специалисты по решению сложных проблем».

## **Вовлечение местных сообществ**

Все участники исследования признали, что основополагающим для ФМС является участие местного сообщества в его деятельности. Как заявили представители одной из организаций, «нельзя быть фондом местного сообщества без участия местного сообщества». Тем не менее, поскольку сектор ФМС является новым и все еще мало распространенным, информированность общественности о деятельности ФМС очень низка, и многие организации говорили в ходе интервью о том, как сложно им было правильно представить себя местному сообществу. Такие понятия, как «благотворительность», бывает сложно транслировать, особенно в тех сообществах, которые исторически относятся к ним с недоверием. Например, в бывших социалистических странах, где это понятие ассоциировалось с принудительными взносами или обязательным волонтерством или там, где традиции благотворительности и взаимопомощи (например, похоронные общества или коллективные сбережения) всегда были важны в качестве страховки и поддержки для самых бедных членов сообщества, но никогда не воспринимались как финансирование, направленное на развитие. Практика реализации грантовых программ также рассматривалась как нечто новое, и ,

ассоциировалась прежде всего с программами больших международных благотворительных организаций.

Несмотря на эти трудности, почти все (96%) фондов местных сообществ, принимавших участие в исследовании, использовали различные стратегии в области развития и продвижения разных форм участия: проактивные стратегии реализации грантовых программ, направленные на работу с неформальными или маргинальными группами внутри сообществ; публичные мероприятия, направленные на привлечение средств и работу с волонтерами; а также различные формы участия представителей сообщества в принятии решений ФМС (например, представительство в грантовых комитетах и пр.). Помимо этих стратегий, стремясь прислушиваться к местным сообществам, учиться у них и завоевывать их доверие, ФМС проводили форумы НКО, организовывали молодежные банки, оказывали консультационные услуги, проводили встречи и собрания в поселениях, а также внедряли системы общественного мониторинга. В ряде случаев понятие «сообщество» само по себе становилось предметом дискуссии: особенно для тех фондов местных сообществ, которые работали с группами населения, права которых были ущемлены в рамках более широкого «сообщества». Проблемы возникали также в других условиях, когда в силу воздействия определенных экономических и социальных факторов определение понятия «сообщество» становилось слишком узким.

Все респонденты подчеркивали важность участия сообщества в различных аспектах деятельности ФМС. Тем не менее, эта точка зрения не всегда находила отражение в организации структур управления ФМС. Только 57% ФМС использовали открытую процедуру выбора членов управляющего совета, и только в 50% организаций были установлены фиксированные сроки полномочий для членов совета. Одно из возможных объяснений очевидной слабости ФМС в этом отношении заключается в том, что большинство организаций, принимавших участие в исследовании, все еще находятся в стадии становления. На этапе начала деятельности, когда фонду местного сообщества необходимо заручиться поддержкой и доверием в сообществе, важную роль играет поддержка со стороны небольшого, специально подобранного управляющего совета, в состав которого входят уважаемые члены местного сообщества, участие которых часто основано на личных взаимоотношениях с учредителями фонда. Если ФМС активно взаимодействует с местным сообществом в других аспектах своей деятельности, стратегически сформированный управляющий совет может помочь организации занять свою нишу в секторе и способствовать установлению понимания и доверия к организации в сообществе. Ряд организаций, которые на начальных этапах работали со специально подобранными управляющими советами, в дальнейшем готовились перейти к структуре, в которой состав управляющего совета был бы более сбалансированным и мог представлять все сообщество.

Говоря об управляющих советах, следует отметить, что в ряде случаев процесс создания ФМС фасилитировался извне (часто при финансовой поддержке международных организаций), в таком случае структуры управления ФМС, как правило, были организованы более формально. Однако, при этом ФМС сложно было определиться с приоритетами своей

деятельности из-за разницы во взглядах и опыте членов их теоретически правильно организованных управляющих советов.

## **Фонды местных сообществ и социальная справедливость**

Полученные в ходе исследования данные свидетельствуют о том, что фонды местных сообществ формируют социальный капитал в сообществах, на благо которых они работают через вовлечение местных сообществ в свою деятельность и завоевание доверия с их стороны, о чем говорили все респонденты.

В ходе нашего исследования мы также изучили, насколько плотно они занимались глубинными структурными проблемами социальной справедливости. Мы попросили грантополучателей истолковать выражение «социальная справедливость», а также указать, часто ли они используют это понятие в своей работе, имеет ли оно отрицательные коннотации и если да, то какие понятия они используют вместо него. Мы также использовали методологию, которая разрабатывается Рабочей группой по филантропии в поддержку мира и социальной справедливости<sup>5</sup>. Согласно мнению Рабочей группы, идея «социальной справедливости» слишком общая для того, чтобы быть значимой, если она не рассматривается с точки зрения определенной традиции понимания прав человека или структурной трансформации<sup>6</sup>. Мы позаимствовали из проведенного Рабочей группой анализа шесть критериев, определяющих социальную справедливость (не используя при этом само понятие), и спросили наших респондентов о том, насколько они соответствовали результатам работы их фондов по пятибалльной шкале.

Результаты опроса показали, что для 17.6% респондентов термин «социальная справедливость» имел определенные отрицательные коннотации и интерпретации, в связи с этим его использование было проблематично. Особенно это относится к пост-социалистическим странам, для которых понятие «социальной справедливости» ассоциируется с коммунистической идеологией, в рамках которой социальное (т.е. коллективное и государственное), противопоставлялось индивидуальному и частному. Одновременно, даже в тех организациях, где термин «социальная справедливость» не имеет какой-либо отрицательной смысловой нагрузки, большинство респондентов (58.8%) предпочитают использовать другие термины. Многие респонденты прекрасно понимали и использовали данный термин при общении в определенных узких кругах (другие фонды местных сообществ и сетевые организации, международные доноры и т.д.). Однако, при этом большинство из них отметили, что для того, чтобы говорить о сиюминутных потребностях их сообществ, термин представляется слишком абстрактным, или что использование данного термина способно вызвать разногласия и придать политическую окраску диалогу между различными группами внутри сообщества. Один из респондентов обобщил данный круг проблем следующим образом:

«Мы не используем непосредственно термин «социальная справедливость», однако это один из принципов, на которых основана наша деятельность. Люди, как правило, ассоциируют данный термин с политикой, что для тех условий, в которых мы работаем, не очень продуктивно, и нам нужно стремиться сохранять нейтралитет».

Несмотря на сомнения относительно используемой терминологии, когда речь шла непосредственно о работе по достижению социальной справедливости, участники исследования, как правило, высоко оценивали важность шести критериев социальной справедливости, которые мы позаимствовали из материалов Рабочей группы по благотворительности в поддержку мира и социальной справедливости. Полученные в ходе исследования результаты представлены в таблице ниже. Оценки выставлялись по пятибалльной шкале (где 1 – низший и 5 – высший балл).

<i>Критерий социальной справедливости</i>	<i>Ср. значение</i>	<i>Ст. отклонение</i>
Наличие структур, которые обеспечивают равное распределение результатов общественного и частного производства	3.58	1.23
В обществе существует система прав, в рамках которой права любого человека полностью защищены	3.71	1.35
Права маргинальных групп защищены законом	3.74	1.21
Отдельные граждане и группы граждан имеют право голоса по вопросам, которые непосредственно затрагивают их интересы	4.39	0.88
Представители всех культур в обществе признают, что ни одна из них не является главенствующей	3.58	1.2
Рынок функционирует таким образом, что выгоду получают все члены общества	3.48	0.89

Интересно, что наивысшую оценку получил критерий «Отдельные граждане и группы граждан имеют право голоса по вопросам, которые непосредственно затрагивают их интересы». Это вновь отсылает нас к сделанным ранее выводам о важности развития потенциала местных сообществ.

Следует отметить, что высокий рейтинг по одному из шести критериев свидетельствует о том, что для остальных критериев рейтинг также будет высоким.<sup>7</sup> Это означает, что в основе всех шести критериев лежит одно логическое понятие, которое можно обозначить как социальную справедливость или иначе, однако оно несомненно соответствует идее социальной справедливости. Дальнейший анализ позволяет нам предположить, что исследуемые фонды местных

сообществ можно разделить на две большие группы в зависимости от набора понятий, которыми они руководствуются при определении социальной справедливости. Для первой группы наиболее значимы гарантии, права, закон, участие и толерантность, вторая группа фондов подчеркивает важность наличия структур, обеспечивающих равенство и функционирование рынка на благо всех членов и групп в сообществе. Таким образом, для первой группы во главе угла стоят социальные факторы, в то время как вторая группа уделяет больше внимания факторам экономическим.<sup>8</sup>

## **Малые гранты как инструмент развития**

Малые гранты были отмечены респондентами в качестве одного из способов представить свою деятельность открыто и прозрачно НКО и другим группам, представляющим бизнес и корпоративный сектор внутри сообщества. Грантовые программы зачастую сопутствуют другим видам деятельности ФМС, в том числе направленным на развитие потенциала и лидерства в сообществах, и являются для них скорее средством достижения цели, нежели самоцелью.

Большинство организаций, принимавших участие в исследовании, имели небольшие грантовые фонды, и, соответственно, распределяемые ими гранты были также невелики. Если мы рассмотрим весь спектр грантов, распределяемых ФМС, от самых небольших до наиболее крупных, медианное значение будет находиться в промежутке от \$350 до \$2,500. При этом первой квартили соответствует промежуток от \$110 до \$1,000, а третьей квартили – от \$700 до \$12,850.

Тем не менее, такое положение дел не обязательно следует рассматривать как недостаток грантовых программ ФМС. Многие их грантополучатели – небольшие организации и группы, которые никогда раньше не получали грантов, и им было бы сложно освоить крупные суммы. Само по себе участие в процессе подачи заявки на малый грант и затем администрирование такого гранта для многих организаций в сообществах явилось новой ступенью в развитии. Даже если транзакционные издержки при распределении малых грантов высоки, их можно рассматривать как более долгосрочные инвестиции. Один из респондентов отметил, что малые гранты его организации помогли целому ряду неформальных групп в сообществе formalizovat свою деятельность таким образом, чтобы быть в состоянии самостоятельно привлекать на нее средства без помощи фонда местного сообщества. Другие участники исследования подчеркивали важность эффекта эмпауэрмента, который создавался в сообществах, благодаря финансированию проектов в рамках программ малых грантов, а также важность возможности более свободно распоряжаться средствами малых грантов: по словам одного из респондентов, «только получив финансирование, они решают, что они хотят с ним делать».

Наличие программ малых грантов с простыми и доступными требованиями к отчетности в сочетании разнообразными видами консультационной и технической поддержки также создает условия для развития более горизонтальных и менее иерархических отношений с



партнерами-грантополучателями, которые были бы основаны не только и не столько на деньгах. Один из респондентов отметил, что близость организации, в которой он работает, к ее целевой аудитории, является одной из ключевых ее особенностей: они не были донорами «которых боятся». Малые гранты также являются эффективным инструментом построения отношений между зачастую разрозненными группами людей внутри сообщества и включения их в основные направления развития. Несколько респондентов подтвердили, что крупномасштабные проекты такого рода, которые, как правило, реализуют более профессиональные НКО, зачастую далеки от потребностей и интересов местных сообществ.

## Финансирование и фандрайзинг

Несмотря на то, что в целом организации, принимавшие участие в исследовании, получали финансирование из достаточно разнообразных источников, все они на том или ином уровне занимались развитием отношений с местными донорами. С одной стороны, среди них есть профессиональные организации, которые были созданы при поддержке международных доноров и до сих пор получают от них финансирование. При этом стремятся заручиться поддержкой местных доноров с целью обеспечить себе финансовую устойчивость в долгосрочной перспективе (особенно в случае, когда международный донор уже обсуждал с организацией стратегии сворачивания финансирования), а также повысить местное участие в своей деятельности. С другой стороны, существуют менее формальные инициативы, существующие исключительно за счет частных пожертвований (для которых Глобальный фонд поддержки фондов местных сообществ стал первым и пока единственным международным донором), которые используют менее формальные механизмы управления и вынуждены постоянно уравнивать свои значительные потребности и ограниченные ресурсы. Большинство же ФМС относятся к «средней» группе, которой удастся привлекать как средства местных доноров, так и поддержку международных организаций.

В таблице ниже показана важность различных видов финансовой поддержки для ФМС. В ней различные источники финансирования ФМС соотнесены с долей их средств в бюджете 39 организаций, принимавших участие в нашем исследовании.



## Процент бюджета, покрываемый за счет разных источников финансирования

Источник финансирования	Нет	1–24%	25–49%	50–74%	75% и более	Итого
Международные организации	8	6	11	6	8	39
Национальные и местные органы власти	18	15	0	4	2	39
Корпоративные доноры	10	18	7	2	2	39
Частные доноры	5	28	3	2	1	39
Другие источники	21	14	1	3	0	39

Примечание: числа в таблице – количество организаций в каждой категории. Общее число организаций N=39

Вне зависимости от размера организаций и условий, в которых им приходилось работать, при попытке привлечь финансирование на местах все они сталкивались в основном с одними и теми же трудностями. С одной стороны, это объясняется новизной понятия фонда местного сообщества, как с точки зрения идеологии, так и с точки зрения функций. Аналогично с реализацией грантовых программ, которая зачастую не являлась широко распространенной практикой, ФМС, которые хотели сформировать целевой капитал, было сложно разъяснить это понятие. Наличие целевого капитала (эндаумента) способно обеспечить устойчивость фонда местного сообщества в долгосрочной перспективе и сделать его независимым. Этот ресурс можно использовать, чтобы оперативно реагировать на постоянно меняющиеся потребности сообщества, в котором работает фонд. Тем не менее, многим организациям было очень сложно убедить местных доноров сделать свой вклад в средства целевого капитала, которые инвестируются, и лишь незначительный процент дохода от инвестиций расходуется на текущую деятельность. По словам одного из респондентов из Южной Африки, люди часто спрашивали «Зачем копить целевой капитал, когда с бедностью нужно бороться здесь и сейчас?»

Чуть менее половины всех организаций, принимавших участие в исследовании, смогли сформировать целевой капитал (22 из 49). Размер эндаументов, как правило, невелик. Медианное значение составляет \$32,500, интерквартильная широта от \$13,750 до \$107,000, и максимальная сумма - \$927,000.

История страны также оказывала влияние на отношение к местной благотворительности и фандрайзингу. Например, понятие организованной благотворительности как пространства для личной деятельности оказалось особенно сложным для восприятия в тех сообществах, для которых исторически характерна зависимость от государственного или международного финансирования и поддержки. Директор молодого фонда местного сообщества из Восточной Африки рассказал о том, что в его сообществе регулярно собирают деньги по особым случаям, например, на свадьбы или похороны. Но, когда к людям обращались с просьбой сделать

пожертвование, например, помочь детям в трудной жизненной ситуации, они были уверены в том, что этим должно заниматься государство. Другой респондент говорил о том, как сложно изменить стереотипы в сознании местного населения, которое из-за традиционной зависимости от международной гуманитарной помощи, «привыкло воспринимать себя исключительно как адресата помощи, недооценивая собственные ресурсы». Однако история, культура и религия местного сообщества способны также создать положительную почву для благотворительной деятельности, чем и стремятся воспользоваться многие фонды местных сообществ для привлечения местных пожертвований. Например, в Юго-Восточной Азии сотрудники недавно созданного ФМС рассказали, что «люди становятся волонтерами частично из альтруистических побуждений, но также потому что, таким образом, с точки зрения философии буддизма они приобретают «добродетели».

Проблема доверия – или недоверия – еще одно серьезное препятствие, с которым приходится столкнуться ФМС при работе с местными донорами. В попытках привлечь местное финансирование, многие фонды местных сообществ были вынуждены в первую очередь бороться с недоверием к их мотивам и деятельности. И вновь, исторический опыт организованной благотворительности в пост-коммунистических странах приводит к возникновению в обществе устойчиво скептического отношения к любым попыткам ее возрождения. Аналогичным образом, в сообществах с традиционно широко распространенной коррупцией зачастую существует стойкое недоверие к любым институтам, поскольку они в глазах общественного мнения являются закрытыми, заботятся исключительно о собственных интересах и создают почву для разнообразных злоупотреблений.

Неудивительно, что в условиях недостаточного знакомства с понятием институционализированной благотворительности многие потенциальные местные доноры – если у них вообще есть желание пожертвовать деньги – предпочитают помогать напрямую нуждающимся, минуя организации, которые они воспринимают только как дорогостоящих посредников. Сотрудники фонда местного сообщества из Восточной Европы так описали эту проблему: «люди не понимают, зачем нужны профессиональные благотворительные организации и терпеть не могут давать деньги на административные расходы». Во многих случаях фонды местных сообществ оказывались в ситуации Уловки-22. Тяжело было привлечь средства на реализацию грантовых программ, потому что потенциальные доноры хотели точно знать, на что пойдут их деньги, а без этих средств ФМС были вынуждены распределять грантовое финансирование только на очень конкретные проекты с хорошо видимыми результатами для местного сообщества, чтобы продемонстрировать эффективность используемого подхода. Как организациям «второго уровня» (т.е. находящимся на шаг дальше от непосредственных благополучателей проекта) ФМС иногда было сложно добиться того, чтобы успешные проекты ассоциировались с их деятельностью. Тем не менее, многие респонденты осознают, что для построения доверительных взаимоотношений, которые могут привести к созданию разнообразной донорской базы, нужно время, и уже разработали промежуточные стратегии, направленные на сближение целей деятельности ФМС: вовлечение людей в деятельность фонда

местного сообщества в качестве волонтеров и иподготовка и презентация предварительно отобранных проектов потенциальным донорам. Другие организации считают, что прежде всего необходимо постепенно построить доверительные отношения с представителями местного сообщества, информировать их о деятельности ФМС и воодушевлять своим личным примером. Один из директоров ФМС рассказал, что он сам работал волонтером в течение первых двух лет, и это помогло убедить людей в чистоте его намерений и мотивов. По словам другого респондента «людей нужно подтолкнуть, чтобы они изменили свое отношение к чему-либо. Доверие играет очень важную роль, и оно возможно только если вы выполняете свои обещания».

Фондам местных сообществ, которые работают с меньшинствами, зачастую было особенно сложно привлекать средства, работая с представителями более широкого сообщества.

В Восточной и Центральной Европе, например, очень сложно привлечь местное финансирование на решение проблем цыганского населения; еще одна «трудная» проблема – помощь нелегальным иммигрантам. В других регионах, фонды местных сообществ, которые работают с «невидимками» (особенно с сообществами коренного населения той или иной территории) сталкиваются с аналогичными проблемами в работе с местными донорами. И в таких случаях ФМС часто используют финансирование международных организаций; а иногда – получают средства от национальных диаспор, чтобы иметь возможность вообще заниматься решением упомянутых проблем.

Для многих фондов местных сообществ источником финансирования на ранних этапах их деятельности становится местный бизнес, если его удастся убедить в ценности сотрудничества с ФМС, которая заключается в том, что бизнесменам не нужно решать большое количество административных вопросов, связанных с благотворительной деятельностью, а их средства при этом будут использованы максимально эффективно. Несмотря на то, что привлечение частных пожертвований в большинстве случаев оказывалось для ФМС сложной задачей, многие респонденты подчеркивали важность именно этого финансирования, поскольку, таким образом обеспечивается реальное участие местного сообщества в деятельности фонда. Один из респондентов отметил, что общественная благотворительность не должна рассматриваться как «элитный ювелирный бутик», она – скорее «потребительский товар, который можно купить в любом супермаркете».

## Выводы

Наше исследование открывает ряд перспективных направлений для дальнейших исследований и разработок. Ниже мы приводим наши гипотезы, которые нуждаются в дальнейшей разработке.

- 1 Возможно, фонды местных сообществ являются недостающим элементом мозаики международного развития. В настоящий момент ведется оживленная дискуссия о том, доходит ли благотворительная

помощь до конечных адресатов, которым она предназначена. Финансирование международных организаций может оказаться в руках власти имущих и не дойти до местных сообществ. ФМС предлагают нам механизм помощи наиболее уязвимым группам населения и одновременно являются инструментом развития лидерства, гражданского участия и отчетности на местах.

- 2 Одной из основных задач фондов местных сообществ является завоевание доверия. Это ключевой момент в борьбе с бедностью. Люди, которые не чувствуют единства в сообществе и не доверяют существующим институтам, вряд ли смогут эффективно бороться с бедностью. В настоящий момент все более глубоким становится понимание того, что система взглядов и модели поведения в сообществах - «мировоззрение сообщества» - играют важную роль для успешной реализации стратегий развития.
- 3 Деньги местных доноров представляют для фондов местных сообществ особую ценность. Даже если суммы пожертвований невелики, важно, что члены сообщества вкладывают собственные средства в решение его проблем. Развитие местных сообществ основано не только и не столько на деньгах, но все же эти небольшие суммы имеют огромное значение.
- 4 И наконец, благодаря реализации программ малых грантов и развитию отношений с организациями в сообществе, фонды местных сообществ могут сыграть существенную роль в представлении интересов местного населения, в том числе живущего за чертой бедности. Несмотря на то, что большинство фондов местных сообществ, принимавших участие в исследовании, настороженно отнеслись к понятию «социальной справедливости», главную свою задачу они видят в том, чтобы «граждане и группы граждан имели право голоса по вопросам, которые непосредственно затрагивают их интересы».

## Что дальше?

Мы понимаем, что настоящий отчет представляет собой достаточно небольшой и ограниченный материал. Мы планируем продолжить наше исследование, стремясь к более глубокому пониманию грантополучателей, принимавших участие в исследовании, по мере их развития, а также расширяя наше видение сектора ФМС за счет знакомства с новыми организациями.

Кроме того, мы очень хотим узнать ваше мнение о проделанной нами работе и предлагаем вам отправлять ваши мысли и комментарии к нашему отчету Дженни Ходжсон по e-mail [jenny@globalfundcf.org](mailto:jenny@globalfundcf.org).

## Примечания

1 Анализ тренда основан на пяти точках данных из Отчетов Глобального фонда о состоянии фондов местных сообществ за период с 2000 по 2008 год ([www.wingsweb.org](http://www.wingsweb.org)).

2 Одной из организаций было предложено подать две заявки на разные проекты, таким образом всего от 49 организаций было получено 50 заявок на проекты.

3 Первые ФМС за пределами Северной Америки и Западной Европы были созданы в середине 1990-х годов в Восточной Европе, Мексике и Южной Африке.

4 Набор индикаторов был заимствован из итоговой оценки работы Глобального фонда поддержки фондов местных сообществ (2006–8). Индикаторы были отобраны из разных источников, в том числе публикаций по вопросам социального капитала и отчетов Мирового Банка об оценке проектов развития. В результате были выбраны три основных типа индикаторов, каждый из которых был связан с одной из целей Глобального фонда поддержки фондов местных сообществ. Индикаторы первого типа используются, чтобы оценить воздействие на определенные местные сообщества. Второй тип оценивает развитие поля филантропии в местных сообществах на региональном или глобальном уровне. Третий тип индикаторов используется для оценки воздействия на политику и практики людей принимающих решения и управляющих ресурсами.

5 Рабочая группа по филантропии в поддержку мира и социальной справедливости была создана в 2007 году Кристофером Харрисом, который тогда работал в Фонде Форда старшим менеджером программ по развитию филантропии, с целью способствовать развитию понимания значимости филантропии для мира и социальной справедливости, определить новые и существующие инструменты оценки результатов работы в данной области, а также углубить и расширить взаимодействие между теми, кто хочет помочь благотворительным фондам более эффективно поддерживать деятельность, направленную на достижение социальной справедливости. См. <http://p-sj.org/node/68>.

6 Русега Г.А. и Пунтени Д. (март 2010). Филантропия социальной справедливости: Исходная модель позиционирования деятельности. Рабочая группа по филантропии в поддержку мира и социальной справедливости

7 Альфа Кронбаха = 0.73

8 Эти выводы основаны на анализе основных компонентов с использованием чередования факторов по методу варимакс. Несмотря на ограниченность выборки, были получены достаточно четкие результаты, и два фактора объясняли 2/3 вариаций.



Глобальный фонд поддержки фондов местных сообществ (GFCSF) – грантодающая организация, цель которой – развитие и поддержка институтов благотворительности в местных сообществах во всем мире. Фонд работает с отдельными фондами местных сообществ и другими местными грантодающими организациями и их сетями в основном в странах с низким и средним уровнем доходов. Программы малых грантов, техническая поддержка и мероприятия по обмену опытом, которые проводит GFCSF, помогают этим местным организациям развить свой потенциал и выполнить роль катализаторов развития в своих сообществах. При разработке модели грантовых программ Глобального фонда

поддержки фондов местных сообществ, в ее административный компонент была интегрирована система оценки, с тем чтобы иметь возможность получать данные для оценочных исследований на любом этапе реализации грантовой программы. GFCSF выражает глубокую признательность за поддержку, оказанную ему в 2009-2010 году, следующим донорам, без которых не был бы опубликован настоящий отчет и не была бы проделана работа, предшествовавшая его написанию:

Фонд Форда  
Фонд Чарльза Стюарта Мотта  
Фонд У.К. Келлогга  
Фонд Братьев Рокфеллеров  
Фонд Короля Бодуана

### **Глобальный фонд поддержки фондов местных сообществ**

Здание EISA, первый этаж  
Парк Роуд, 14, Ричмонд  
Йоханнесбург 2092  
Южная Африка  
[www.globalfundcf.org](http://www.globalfundcf.org)  
[info@globalfundcf.org](mailto:info@globalfundcf.org)

Community House,  
Бизнес парк CityLink,  
Альберт Стрит,  
Белфаст, BT12 4HQ,  
Северная Ирландия

Компания с ответственностью, ограниченной гарантией.  
Регистрационный номер в Северной Ирландии NI073343

Регистрационный номер Британской комиссии по благотворительности ХТ18816

Компания, соответствующая ст. 21 (ЮАР): 2010/000806/08

Издание Глобального фонда поддержки фондов местных сообществ.





CAF (Charities Aid Foundation) – некоммерческая организация, чья цель – **сделать благотворительность эффективной**.

Российский филиал фонда – CAF Россия – успешно работает в Москве с 1993 г. Ежегодно CAF Россия осуществляет около сорока программ в сотрудничестве с крупнейшими российскими и международными компаниями и фондами.

За время работы CAF в России фонд реализовал более 300 программ и проектов, направленных на решение самого широкого спектра социальных проблем – от поддержки организаций инвалидов до развития фондов местных сообществ в различных регионах России.

CAF в интернете: [www.cafrussia.ru](http://www.cafrussia.ru), [www.cafonline.org](http://www.cafonline.org)



**Глобальный фонд поддержки фондов местных сообществ**

[www.globalfundcf.org](http://www.globalfundcf.org)

Июнь 2010