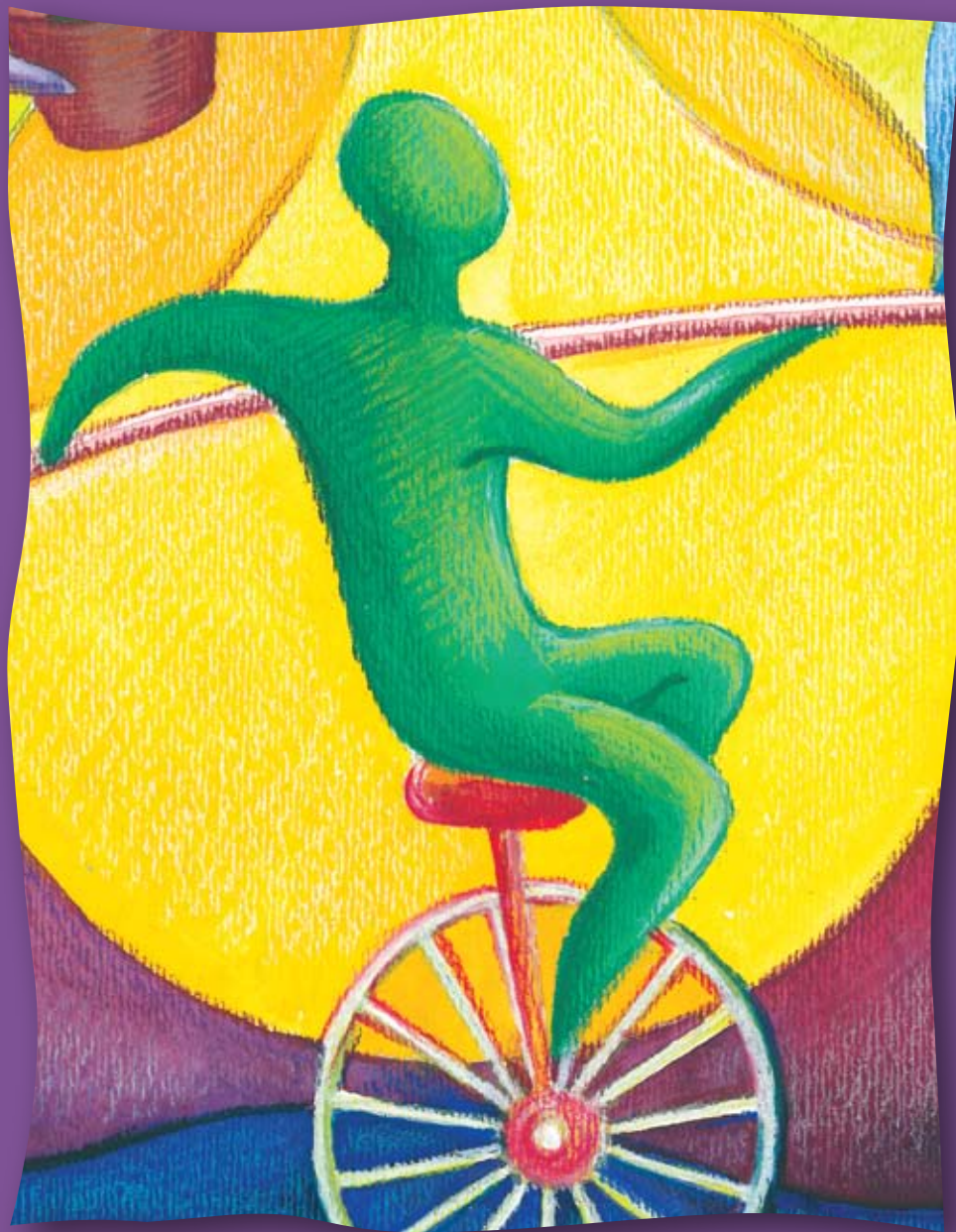


Сохранить равновесие



*II. Роль Фонда местного сообщества
как средства развития
филантропии*



CHARLES STEWART
MOTT FOUNDATION

СЕНТЯБРЬ 2008

Близко к дому ... Близко сердцу

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

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

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

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

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

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

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

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



Уильям С. Уайт
Президент
Фонд Чарльза Стюарта Мотта

Предисловие



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

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

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

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

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

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

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

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

Дороти Рейнолдс

Роль среды для развития филантропии



Одна из важнейших функций фондов местных сообществ – служить средой для развития и распространения благотворительной деятельности местных жителей, корпораций и организаций. Эта функция позволила фондам местных сообществ стать механизмом реализации программ некоммерческих организаций. Именно эта особенность привела к тому что, они стали одной из самых быстроразвивающихся форм филантропии по всему миру.

В конце 1980-х и на протяжении 1990-х годов в США этот рост был настолько бурным, что стало затруднительно поддерживать правильный баланс между грантодающей деятельностью, развитием капитала и сохранением лидерской позиции в сообществе. На встречах руководителей фондов местных сообществ первым звучал не вопрос: «Каких изменений вы добились в вашем сообществе?», а скорее: «Каков размер вашего капитала?»

Гибкость фондов местных сообществ стала ключом к их стремительному росту. Их умение принимать почти любые виды пожертвований (наличные деньги, ценные бумаги, недвижимость, права на разработку полезных ископаемых, а в некоторых частях мира – даже крупный и мелкий скот), способность удовлетворить практически любые интересы донора, тщательный учет расходующих средств и независимые структуры управления – все это способствовало успешному развитию движения фондов местных сообществ.

Бессрочный целевой капитал

В самом начале фонды местных сообществ создавались для того, чтобы развести управление средствами в трастах и использование дохода, получаемого этими трастами. Традиционно фонды местных сообществ сосредотачивали свои усилия на целевом капитале. Этим они отличались от других форм благотворительной деятельности в сообществе.

Обеспечение необходимой среды, через которую доноры могут вернуть должное своему сообществу, остается одним из трех важнейших компонентов миссии успешного фонда местного сообщества. Другими двумя являются грантовая деятельность и позиция лидера – для реагирования на меняющиеся потребности.

Безусловно, бессрочный капитал дает фондам местных сообществ стабильный доход для обеспечения будущих потребностей. Поскольку фонд обеспечен стабильным источником дохода, необходимым для ведения административной и программной деятельности, он в меньшей степени зависит от капризов доноров и имеет определенную степень независимости, когда дело касается удовлетворения потребностей сообщества.

Исторически фонды местных сообществ в США сосредотачивали свое внимание на создании целевого капитала, а доход от этого целевого капитала позволял фондам местных сообществ отвечать на потребности сообщества путем выделения грантов. Это замечание верно особенно в отношении того периода, когда наибольший рост капиталов происходил за счет получаемых

наследств. В США большинство средств, используемых фондами местных сообществ по собственному усмотрению, они получали после смерти донора.

В практике фондов местных сообществ нередко учреждаются именные фонды с минимальным уровнем финансирования. Это позволяет донору или другому назначенному донором физическому или юридическому лицу, наслаждаться определенной долей бессмертия, поскольку гранты выделяются от имени этого фонда. Подобная перспектива привлекает тех людей, у которых нет прямых наследников или которые решили не оставлять им все наследство.

И что очень важно, выплаты по целевым капиталам не прекращаются в течение поколений. Мэры и городские советы приходят и уходят, гражданское лидерство может процветать или увядать, а полученные когда-то пожертвования, вложенные в бессрочный целевой капитал надежно обеспечат и настоящее, и будущее. Состояние, оставленное во времена процветания, дает доход для финансирования работы фонда в тяжелые времена.

В США фонды местных сообществ зачастую выступают в качестве держателя капитала в пользу каких-то организаций. В этом случае фонд местного сообщества выполняет функцию защитной брони, сохраняющей доход от капитала и оберегающей его от прихотей правления, члены которого могут видеть в нем средства, припасенные «на черный день». Фонд местного сообщества может также изменить получателя средств от капитала, если первоначально назначенный бенефициар прекратил свою деятельность или существенно изменил свою миссию. Поэтому доноры уверены, что волнующее их дело – или нечто похожее на него – всегда будет получать поддержку.

Например, Фонд города Колумбуса, штат Огайо, однажды учредил целевой капитал в пользу туберкулезной больницы. Когда больница закрылась, правление фонда назначило местное отделение Американской ассоциации пульмонологов новым получателем дохода от капитала.

Стабильность, которую привносит фонд местного сообщества в некоммерческий сектор, его гибкость при принятии пожертвований и в учреждении фондов, отвечающих личным благотворительным интересам местных доноров, его результативность и эффективность финансового менеджмента – вместе взятые эти качества делают фонд жизненно важным партнером в благотворительной деятельности сообществ.

Хотя целевой капитал не станет ответом на все благотворительные запросы сообщества, практически в любом уголке планеты существует реальная возможность развить фонд местного сообщества и создать его целевой капитал.

Поскольку движение по развитию фондов местных сообществ

Преимущества для доноров, вкладывающих средства в целевой капитал.

- Возможность удовлетворить благотворительный порыв донора «вернуть должное» своему сообществу.
- Понимание того, что пожертвование, сделанное в определенный момент времени, обеспечит доход навсегда, и что фонд инвестирует пожертвование таким образом, чтобы сохранить его рыночную ценность..
- Возможность задать цель, ради которой учреждается постоянный капитал, и одновременно осознание того, что фонд местного сообщества ответственен за изменение этой цели, если она со временем утратит свою актуальность.
- Вечное признание, которое получает донор или человек, в честь которого назван фонд.
- Понимание того, что решения о целях использования дохода от фонда даже в самом отдаленном времени будут приниматься группой компетентных представителей местного сообщества, знающих и понимающих его потребности и возможности.



распространилось далеко за пределы Северной Америки, преимущественный акцент на создании целевого капитала потерял свою практическую остроту. Это объясняется тем, что во многих странах доноры не могут накопить значительного состояния, третий сектор не может инвестировать в биржевые торги, а насущные потребности местного населения требуют немедленного использования собранных средств.

Это не означает, что целевые капиталы не существуют за пределами Северной Америки. Скорее, за пределами США упор больше делается на добычании и немедленном перераспределении средств, полученных от других фондов или от государства.

Именные фонды

Именные фонды долгое время были основным путем развития капитала многих американских фондов местных сообществ.

В США именной фонд – это фонд, в который донор может списать часть своих налоговых отчислений за год, при этом эти средства могут распределяться в течение многих лет. Фонд местного сообщества берет на себя ответственность гарантировать благотворительный характер рекомендованного способа распределения средств и его соответствие миссии фонда. И так же, как и другие траты фонда, рекомендации донора по распределению средств должны получить одобрение правления фонда.

Одновременно важно заметить, что существуют фонды местных сообществ, которые никогда не развивали подобное направление, но вместо этого больше нацеливались исключительно на получение средств для распределения по собственному усмотрению и для создания целевого капитала.

В большинстве своем наиболее успешные и крупные фонды местных сообществ нарастили значительную часть своих активов в результате неустанных усилий, направленных на развитие именных фондов и на работу с самими донорами пока они живы, одновременно поощряя их включать фонд местного сообщества в свои завещания.

Необходимо подчеркнуть существенное концептуальное различие между теми фондами, которые преимущественно не занимались развитием именных фондов, и теми фондами, которые активно ими занимаются. Первые склонны рассматривать фонд местного сообщества, в первую очередь, как грантодателя; вторых устраивает положение фонда местного сообщества в роли некоего инструмента реализации филантропических устремлений местных жителей.

Некоторые фонды местных сообществ стоят на том, чтобы именные фонды передавались им в управление в форме целевого капитала; другие предпочитают расходовать основную сумму и доход. Последний подход зачастую приводит к более тесному взаимодействию с донорами и приносит больше средств для удовлетворения насущных нужд сообщества.

Однако наибольшее число американских фондов местных сообществ выбирают некий средний путь. Они продвигают именные фонды, но они также всегда заинтересованы в наращивании своего целевого, независимого капитала, применимого к широкому спектру интересов.

Как упоминалось раньше, именные фонды дают фонду местного сообщества возможность развивать отношения с отдельным донором, что может значительно упростить включение фонда в завещание этого человека.

В середине 80-х, когда я работала в Фонде Колумбуса, нам стало известно, что

две трети людей, которые основали именные фонды, включили Фонд Колумбуса в свои завещания. (Поскольку к тому моменту фонд просуществовал уже более 40 лет, многие из людей, которые его поддерживали, умерли).

Именные фонды достигли настоящего расцвета в 90-х, когда многие молодые доноры зарабатывали значительные суммы денег, но не хотели открывать свои частные фонды.

Фонды местных сообществ, воспользовавшись ситуацией, сосредоточили свои усилия на развитии капитала за счет именных фондов. В реальности, немало из них практически полностью отошли от традиционных стратегий формирования целевого капитала и выстроили всю свою деятельность в этом направлении.

Во многих странах такая модель, названная «американской», была встречена довольно скептически, поскольку создавалось впечатление, что средства именных фондов, используются только на программы, отвечающие интересам состоятельных доноров, но не решают насущных вопросов местного сообщества или малоимущих.

В то же время фонды местных сообществ предлагают этим донорам проектные заявки, на реализацию которых у них недостает свободных средств. Поскольку фонды хорошо знают своих доноров и их интересы, зачастую подобный способ финансирования важных для сообщества проектов оказывается эффективным.

С начала 1990-х годов коммерческие именные фонды, созданные инвестиционными домами как «коммерческие фонды благотворительных пожертвований», поставили фонды местных сообществ перед новыми непростыми проблемами. Крайне маловероятно, что последние смогут предложить больший доход, чем инвестиционные портфели фондов Fidelity или Vanguard. И они никогда не смогут рассматривать грантовые заявки так же быстро, как это делают коммерческие учреждения.

С другой стороны, фонды местных сообществ знакомы с местными организациями и некоммерческим сектором и могут поделиться с донорами ценной информацией и пониманием ситуации. Это было и остается их важнейшим преимуществом над коммерческими фондами, где цели диктуются донором.

Поскольку инвестиционные дома не принимают участие в формировании целевого капитала, все средства их именных фондов могут быть распределены, что высоко ценится многими из доноров, учреждающих эти фонды. Однако фонды местных сообществ отличаются гибкостью. Они могут дать разрешение на использование основной части именного фонда, не ограничиваясь распределением только его дохода. В краткосрочной перспективе это дает возможность предоставить большее количество денег на нужды местного сообщества.

Многие фонды местных сообществ разработали эффективные программы, побуждающие доноров направлять средства на решение определенных проблем сообщества. Программная деятельность в подобных

Donor-advised funds provide the community foundation with the opportunity to develop a relationship with an individual, and this can be parlayed into the foundation's inclusion in that individual's estate plan.



случаях обычно усиливает взаимодействие между фондом местного сообщества и донорами и оказывается довольно эффективной.

Например, в фонде местного сообщества Большой Атланты сотрудники фонда знакомятся с местными некоммерческими организациями в рамках грантовой деятельности, а затем представляют своим донорам результаты проектов грантополучателей, подстегивая их тем самым тоже поддерживать эти организации. Таким образом, грантовые средства значительно пополняются за счет помощи от именных фондов.

Именные фонды не получили широкого распространения за пределами Северной Америки, но они все-таки существуют в других местах. Фонд местного сообщества Тольятти (Россия) создал несколько именных корпоративных фондов. А фонды местных сообществ в Великобритании позволяют донорам принимать больше участия в процессе принятия решений в грантовых конкурсах. Например, донор может запросить информацию о заявках, находящихся на рассмотрении, отобрать проекты для поддержки из окончательного списка, предоставляемого фондом местного сообщества, или номинировать грантополучателей. Доноры могут также встречаться с представителями фонда местного сообщества для обсуждения перспектив расширения грантовой деятельности.

Как создаются средства развития

После того, как фонд местного сообщества разработал свои правила в отношении принимаемых пожертвований, создал инвестиционную политику, определяющую основные положения о нормах прибыли и составе портфеля активов, а также определился в отношении типов фондов, которые он будет создавать, можно всерьез приступать к развитию капитала.

Стратегии развития капитала фондов местных сообществ различны во всем мире. Это могут быть ящики для сбора мелочи в людных местах на Украине или же призывы, обращенные к влиятельным финансовым экспертам в Северной Америке и Великобритании. Важным для привлечения средств и общим для этих примеров элементом является «просьба». Если запрос делать регулярно и согласно стратегии, можно рассчитывать, что средства начнут поступать.

Члены правления почти всегда играют решающую роль в развитии капитала. Совет обеспечивает высокий уровень доверия и несет высочайшую финансовую ответственность. В его состав должно входить хотя бы несколько человек,

Преимущества именных фондов для фондов местных сообществ

Доноры именных фондов являются закономерными кандидатами для будущих пожертвований в фонды местных сообществ. Они тесно взаимодействуют с представителями фондов местных сообществ и членами их правлений, поскольку предлагают им цели для расходования своих средств. Одновременно они учатся уважать фонды местных сообществ и укрепляются в своем доверии к их разумному методу управления.

Поскольку формирование целевого капитала требует концентрации большого количества пожертвований, фонд местного сообщества приходит, как правило, к заключению о том, что время, потраченное на тесное взаимодействие с живыми донорами в процессе реализации их благотворительных устремлений, в конце концов, приводит к получению значительного пожертвования. Крайне необходимо, чтобы фонды местных сообществ вели диалог с донорами о важности продолжения ими бессрочной поддержки благотворительной деятельности, и успешные фонды местных сообществ так и поступают.

имеющих связи с потенциальными донорами, и все члены совета должны быть готовы отстаивать статус фонда местного сообщества как наиболее подходящего получателя пожертвований.

В Северной Америке успех по развитию активов основывается на связях. Эти связи могут быть между фондом местного сообщества и отдельным донором, корпорацией или финансовым экспертом. Это отличает фонды местных сообществ от других организаций, таких как United Ways, которые тоже привлекают значительные средства, но преимущественно посредством массовых кампаний пожертвований на рабочих местах. Это менее индивидуализированный подход, нежели те, что применяются фондами местных сообществ.

В действительности, многие фонды местных сообществ в Северной Америке и Великобритании стараются избегать фандрайзинга, ставящего их в положение конкуренции с другими благотворительными и некоммерческими организациями. При формировании капитала они не прибегают к таким специальным мероприятиям, как лотереи или турниры по боулингу. Скорее, больше значения и внимания уделяется крупным вкладам, а усилия по развитию направлены на соответствующие финансовые источники, способные обеспечить значительные пожертвования. Хотя небольшие пожертвования тоже приветствуются, персонал не тратит на их привлечение много времени и энергии.

Деятельность по развитию капитала в США зачастую сводится к получению крупных пожертвований при содействии адвокатов, дипломированных присяжных бухгалтеров, финансовых экспертов, биржевых брокеров и работников траст-отделов банков. У этих профессионалов есть клиенты, обладающие ресурсами, которыми они готовы поделиться. Зачастую они осведомлены о благотворительных наклонностях своих клиентов, понимают казуистику налогообложения и составляют схемы наследуемого имущества.

Если такие профессиональные советники понимают природу гибкости и разумного стиля управления фондом местного сообщества, если они понимают, что фонд местного сообщества — не просто очередная благотворительная организация, на которую жертвуют средства, а организация, через которую это делается, то им будет легко обсуждать с клиентами эту тему. Подобный подход успешно зарекомендовал себя в Канаде и Великобритании.

В других частях мира налоговые льготы, связанные с благотворительными пожертвованиями, не так значительны, и возможности для накопления большого или даже среднего состояния возникают не столь часто. Скорее, деятельность по накоплению капитала направлена преимущественно на сбор небольших частных пожертвований, на получение более крупных сумм от корпораций, на обеспечение государственного финансирования или поиск грантов от частных фондов.

Многие частные фонды за пределами США при выделении грантов фондам местных сообществ требуют от них со-финансирования из местных источников, поощряя тем самым развитие местной филантропии. В Германии, Польше, России, Словакии, Южной Африке и Зимбабве напряженные усилия по развитию

Многие фонды местных сообществ в Северной Америке и Великобритании стараются избегать фандрайзинга, ставящего их в положение конкуренции с другими благотворительными и некоммерческими организациями.



капитала привели к созданию бессрочных целевых капиталов. Пожертвования частных фондов обеспечили стартовый капитал для покрытия административных расходов, а также грантовые средства для распространения концепции фондов местных сообществ.

Глобальный фонд помощи фондам местных сообществ был создан благодаря усилиям фондов Форда и Чарльза Стюарта Мотта, Мирового банка, Центра европейских фондов (EFC) и Всемирной инициативы по поддержке грантодающих организаций (WINGS). Поддерживая развитие фондов местных сообществ по всему миру, эта организация уже предоставляет ресурсы для обучения и технической поддержки, а также небольшие стартовые средства.

С продолжающимся ростом национальных экономик и увеличением благосостояния фонды местных сообществ в Центральной и Восточной Европе, на территории бывшего Советского Союза, на Среднем Востоке, в Тропической Африке, Азии, Центральной и Южной Америке окажутся в выгодном положении как для увеличения своего капитала, так и для развития грантовых программ.

Заключение

Решение о том, создает ли фонд местного сообщества бессрочный целевой капитал или привлекает средства непосредственно на раздачу грантов, принимается правлением фонда. Целевой капитал обычно рассматривают как неотъемлемую часть фонда местного сообщества. Но, возможно, более практическое понимание термина предполагает, что фандрайзинговая деятельность фонда будет преимущественно сфокусирована на создании условий для пожертвований местного населения, корпораций или организаций независимо от того, будут ли полученные средства направлены на формирование целевого капитала или будут незамедлительно использованы на гранты.

Можно подобрать аргументы в пользу обеих позиций. Однако, обстоятельства могут диктовать разную стратегию на разных стадиях жизненного цикла фонда местного сообщества. Иногда формирование целевого капитала следует отложить. Однако, если главной целью является достижение устойчивости, нет сомнения в том, что создание бессрочного целевого капитала должно выйти на первое место. В любом случае, фонды местных сообществ уже проявили себя как гибкий, эффективный механизм развития, способный помочь сообществу воспользоваться его возможностями и удовлетворить его нужды.

Это было продемонстрировано по всему миру, и у нас есть основания ожидать продолжения роста, дальнейшего расширения и эволюции этой важной формы филантропии.



Дизайн: Olmsted Associates, Inc. Flint, Michigan

Иллюстрации: Alla Dubrovich, Grand Blanc, Michigan

Подготовка к печати: Riegle Press, Davison, Michigan



Charles Stewart Mott Foundation
Mott Foundation Building
503 S. Saginaw St., Ste. 1200
Flint, MI 48502-1851
Web site: Mott.org
e-mail: info@mott.org
Phone: 810.238.5651
Fax: 810.766.1753
e-mail for publications: publications@mott.org