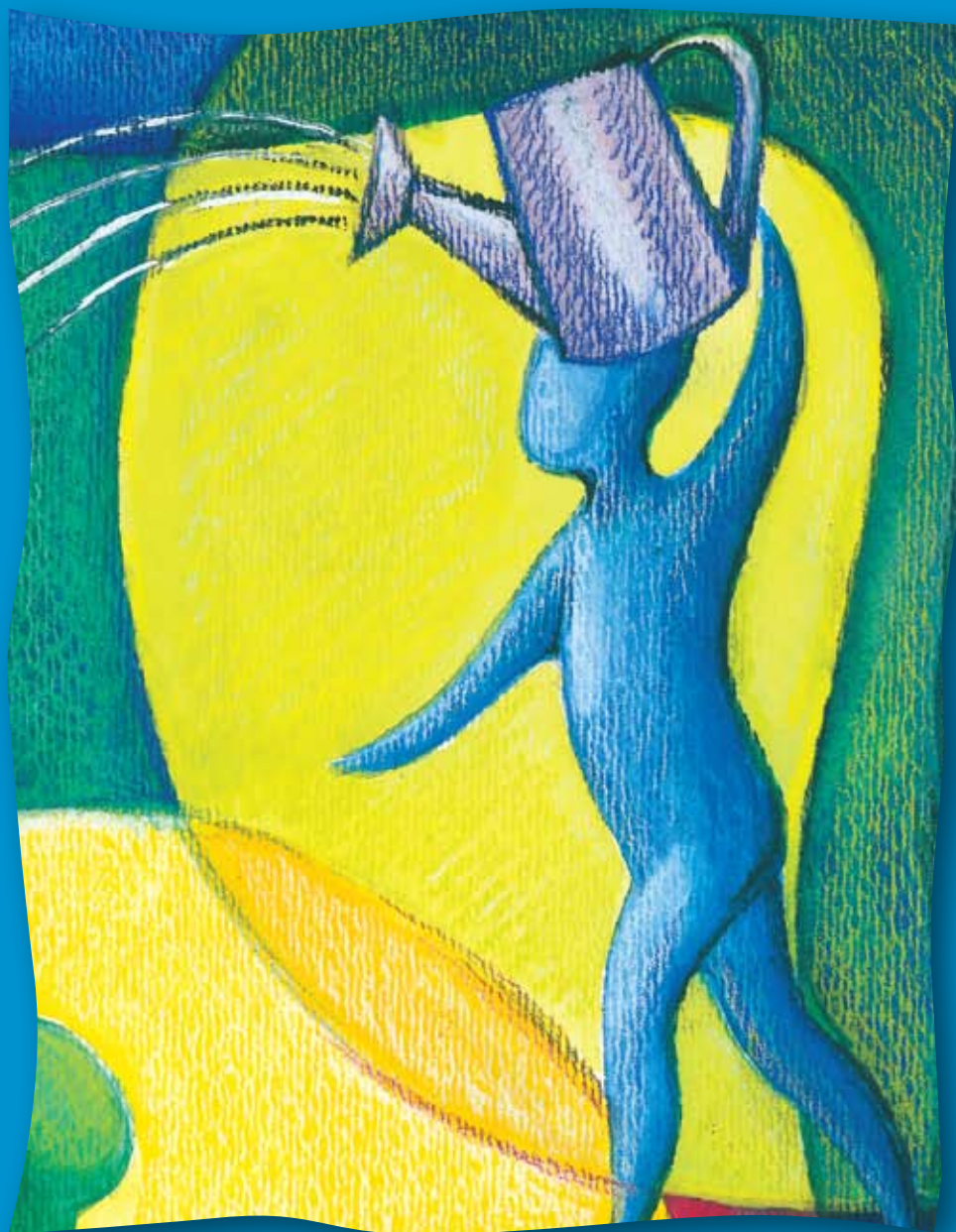


# Сохранить равновесие



*III. Фонд местного сообщества  
в роли лидера сообщества*



CHARLES STEWART  
MOTT FOUNDATION

ОКТАБРЬ 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 положилось 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 лидера сообщества



Благодаря своему опыту работы с разнообразными донорами, некоммерческими организациями, грантополучателями и государственными органами, правления и сотрудники фондов местных сообществ зачастую обладают особой проницательностью в понимании проблем сообщества. Такой опыт дает им более широкое видение, нежели многим другим организациям.

К тому же, поскольку эти фонды не зависят от ежегодных кампаний по привлечению средств, их взгляд на благополучие сообщества более дальновиден, они лучше всего годятся для решения трудных проблем и принятия на себя рисков.

Годами многие фонды местных сообществ при решении сложных проблем видели себя в координирующей или нейтральной роли. Однако с недавнего времени фонды более корректно описывают эту свою функцию как роль «лидера сообщества». Эта более определенная позиция отражает процессы, происходящие в данной сфере.

Лидер сообщества – это отдельная личность или организация, которая определяет проблему, обладает общим видением желаемого результата и управляет процессом, охватывающим широкий спектр общественных интересов. В конечном итоге эта роль позволяет прийти к консенсусу по поводу метода достижения определенных результатов. Иногда лидерство означает выполнение роли ответственного за организацию и проведение общей встречи разных групп сообщества. В других случаях фонд местного сообщества инициирует определенный процесс для достижения желаемого результата.

Часто фонды местных сообществ называют себя «нейтральной стороной». Конечно, можно сказать, что это не совсем точное определение или не совсем желаемая позиция для большинства фондов местных сообществ. Понятно, что они не могут и не должны преследовать только собственные интересы. И они совершенно точно являются независимыми и должны оставаться такими. Но главное, они могут и должны выступать поборниками лучшего будущего в интересах сообществ, которым служат.

Очевидным является то, что фонды местных сообществ должны быть очень осторожны в отношениях с сообществом и не вызывать негативную реакцию ни общества в целом, ни какой-либо его значимой части. Поэтому зачастую от них требуется достижение консенсуса и компромисса.

Есть несколько тем, которые стоит рассмотреть, говоря о роли лидера.

### Правомерность лидерства

Лидерство подразумевает, что правление и сотрудники фонда местного сообщества обладают определенным видением развития сообщества и неким представлением о наиболее предпочтительном разрешении определенной ситуации.

Перед тем, как принять решение о том, браться за ту или иную проблему или нет, правление и сотрудники должны определить степень заинтересованности фонда в данном вопросе, а также уровень знаний и

опыта, которым они обладают с тем, чтобы принятие фондом роли лидера было правомерным.

Разумеется, эту роль можно взять на себя только при четкой договоренности об уместности такого лидерства. Также необходимо принять во внимание возможный конфликт или двойственность интересов, вероятность возникновения скрытых политических интриг и конкуренции с грантодающей деятельностью или другими программными интересами.

Фонд местного сообщества и его представители должны быть способны на тактичное лидерство. Это означает, что они должны быть готовы отступить в тень, если достижение желаемого результата требует, чтобы другие погрелись в лучах возможной будущей славы.

Человек, возглавляющий процесс, должен быть опытным и пользоваться уважением окружающих. Он должен быть лидером, но не обязательно звездой, и должен обладать определенным статусом в сообществе. Если для лидера важна личная слава, у него, а вместе с ним и у фонда, сложится репутация преследующего собственные интересы.

## **Потенциал лидерства**

Роль лидера, принятая по собственной инициативе или же в ответ на обращение, потребует затрат определенного времени, финансовых ресурсов и энергии, которые в противном случае были бы отданы каждодневной работе в фонде местного сообщества. Вместе с тем, если сотрудники фонда достаточно профессиональны и фонд обладает адекватными ресурсами, время, потраченное сотрудником или членом совета на лидерские функции, может быть компенсировано.

Помимо вопроса о человеческих ресурсах, фонду местного сообщества следует подумать, стоит ли выделить часть своих финансовых или других программных ресурсов на такую деятельность. Фонд может выделить инициативные гранты для поддержки общих усилий, направленных на решение какой-либо проблемы, и/или привлечь дополнительные средства извне. Финансовые возможности фондов местных сообществ делают их привлекательным лидером. Однако соглашаясь на лидерство и выделяя на это средства, можно получить такое количество предложений, с которыми фонд просто не справится.

Фонд местного сообщества должен нащупать тонкий баланс, который позволит ему, сохраняя лидерство, избежать опасности самому стать исполнителем программы. Хотя выполнение собственных программ становится все более популярным явлением в сфере благотворительности, излишнее увлечение такой деятельностью может поставить под угрозу гибкость фонда и его проверенную временем способность реагировать на меняющиеся обстоятельства и/или потребности сообщества.

Будучи независимым от частного сектора и от государственного финансирования, фонд местного сообщества имеет все шансы стать хорошим координатором в тех случаях, когда ценится независимость. Его лидерство может сыграть особо важную роль в тех ситуациях, когда требуется посредник между процветающими и нуждающимися группами. Возникают также ситуации, когда необходимо выстроить взаимосвязи между частными и общественными интересами.



Вот несколько примечательных примеров лидерства в США:

- ▶ Весной 2001 волна гражданских беспорядков охватила штат Цинциннати после того, как полиция застрелила молодого афро-американца. Для начала мэр создал организацию Cincinnati Community Action Now (CAN) с целью улучшения отношений между полицией и сообществом, а также для расширения возможностей для меньшинств. Год прошел с переменным успехом, после чего CAN пригласил Фонд местного сообщества Большого Цинциннати для создания коалиции из 15 фондов местных сообществ и доноров, которые бы привлекли 7 млн. долларов и создали бы Better Together Cincinnati. Первые гранты были выданы в 2003 году. Одним из наиболее значимых результатов стало финансирование Центра партнерства местного сообщества и полиции (Community/Police Partnering Center), благодаря работе которого отношение сообщества к правоохранительным органам претерпело значительные изменения. Фонд также предоставил стартовую поддержку для программы развития бизнеса меньшинств, которая сейчас продолжает работать через местные торговые палаты.
- ▶ В штате Нью-Мексико отмечается самый высокий уровень голода среди детей. Фонд местного сообщества Альбукерке совместно с благотворительным фондом МакКьюн и фондом PNM возглавляют кампанию по снижению голода среди детей в этом штате. Привлекая самые разные СМИ, кампания стремится повысить осведомленность населения о проблеме и привлечь средства физических лиц, корпораций и других фондов для финансирования «столовых на колесах» (Road Runner Food Pantry). Кроме того, заметную роль в этой деятельности играют фонд местного сообщества Нью-Мексико и Коалиция фондов местных сообществ штата Нью-Мексико. Таким образом, лидерство фондов принесло дополнительные ресурсы, а также заставило широкую общественность штата обратить внимание на важнейшую проблему.
- ▶ Фонд местного сообщества Большого Графства Южных Лесов в средней полосе штата Висконсин расположен в сельской местности, которая потеряла своего главного работодателя и где также упал спрос на клюкву, основной сельскохозяйственной продукт региона. Этот молодой фонд, основанный в 1994 году с капиталом менее 20 млн. долларов, в сотрудничестве с Деловым и экономическим альянсом штата Висконсин разработал трехлетнюю программу экономического развития сообщества – «Стратегия прогресса». Эта народная инициатива вовлекла жителей в дискуссию о местном контроле и развитии общины. Она также привела к решению компании Ocean Spray Cranberries Inc. расширить свою деятельность в этой местности путем создания 100 новых рабочих мест в регионе. Компания Ocean Spray ссылалась на программу «Стратегия прогресса» как на основной фактор, повлиявший на принятие решения о расширении.

## Разбираемся с последствиями

Бывает, что последствия лидерства, преднамеренные или непреднамеренные, ставят фонд местного сообщества в затруднительную ситуацию. Может случиться так, что основной донор, потенциальный донор или член правления будут не согласны – или даже станут противодействовать тому, чего добивается фонд местного сообщества.

Так, например, Фонд местного сообщества США на Среднем Западе входил в коалицию организаций, занимающихся защитой детей. Эта коалиция выступила против референдума, который мог разрешить скрытное ношение оружия. Несколько организаций вышло из коалиции из-за того, что члены их правлений опасались осложнений со стороны своих основных доноров.

Хотя аналогичные опасения были высказаны несколькими членами правления фонда местного сообщества, он, однако, остался непреклонен, и в итоге референдум провалился. Несмотря на потенциально спорную позицию по этому вопросу, фонд продолжил довольно быстро развиваться.

Бывает, что усилия по достижению консенсуса или решению острых проблем приводят к гнетущим провалам. И все же фонд местного сообщества должен смотреть далеко в будущее и не оценивать свой успех или провал в краткосрочной перспективе.

К лидерской деятельности нельзя приступать без тщательного планирования и обсуждения. Члены правления должны ощущать себя достаточно комфортно, если фонд берет на себя организующую или лидерскую роль. Чаще фонды местного сообщества предпочтут действовать и потерпеть неудачу, нежели вовсе избегать рисков.

## **Релевантность лидерства**

Долгое время лидерство было отличительной чертой фондов местного сообщества. Действительно, Фонд Кливленда, который был основан выдающимися общественными лидерами век назад, придерживался лидерской стратегии в сообществе первые 5 лет, поскольку у него не было достаточно капитала для выделения грантов. За этот период его сотрудники все свои усилия направляли на улучшение некоммерческой инфраструктуры Кливленда и развитие фандрайзингового механизма, который бы работал на территории всего сообщества для поддержки сектора.

Они также организовали сеть центров социальной помощи, которые являлись организациями социального обслуживания, появившимися в начале 20-го века для интеграции новых иммигрантов в жизнь Америки. Эти центры существовали в больших городах на восточном и среднем Западе. Те, что сохранились до настоящего времени в большинстве своем служат в качестве комплексных социальных служб для этнических сообществ с низким доходом.

В начале этого века ориентация на лидерство возродилась вновь, не в последнюю очередь благодаря критике (согласно двум отчетам), раздававшейся в адрес фондов местных сообществ. Фонды серьезно скомпрометировали себя в 1990-х годах, сконцентрировавшись на увеличении капитала и обслуживании интересов живущих доноров.

В 2004 году определенное внимание привлекло исследование «Преобразователи сообщества: фонды местных сообществ в роли лидера», проведенное Детским Центром Чэпин при Университете Чикаго.

Однако по-настоящему сектор встрепенулся и раскрыл глаза в 2005 году, когда Blueprint Research&Design и Monitor Company Group выпустили труд под названием «На пороге новой надежды: будущее фондов местных сообществ в США». Этот отчет в довольно бескомпромиссной манере рекомендовал фондам местных сообществ перенести свое внимание с нужд доноров на потенциально более перспективную роль лидера в сообществе.



Ссылаясь на возрастающую конкуренцию с коммерческим сектором и технологиями, предоставляющим донорам прямую и моментальную возможность совершить пожертвование для благотворительных организаций, авторы Бернхольц (Lucy Bernholz), Катерине Фултон (Catherine Fulton) и Габриэль Каспер (Gabriel Kasper) в частности писали:

«Для того чтобы преуспеть в наступающей эре, отдельным фондам местных сообществ и сектору в целом потребуются творческие и смелые лидеры. Многие установки, которых сектор придерживался до сих пор, следует заменить новыми идеями о приоритетах и функциях сектора, пересмотреть понятие успеха».

Оба доклада признают доступность, оперативность, надежность и знание ситуации, присущие фондам местных сообществ, ценными атрибутами лидерства. Они отмечают, что фонды местных сообществ обладают разнообразными финансовыми, интеллектуальными и институциональными ресурсами. Помимо этого, фонды независимы и должны если не нести ответственность за происходящее в сообществе, то наверняка чутко реагировать на запросы сообществ, которым они служат.

После выхода этих докладов в свет, Команда лидеров фондов местных сообществ при Совете Фондов выделила грант организации под названием CFLeads для разработки программы по развитию лидерства. Работая совместно с группой по развитию стратегий сообществ при Институте Аспен (Aspen Institute), CFLeads создала две лидерских сети, охвативших 16 фондов местных сообществ.

Кроме того была создана Национальная Комиссия по по Лидерству в Сообществе – группа из 30 лидеров в сфере благотворительности. Это была знаменитая разовая попытка разработать основные принципы лидерства в сообществе, применимые как на уровне отдельных фондов, так и всего сектора в целом (см. [www.cof.org](http://www.cof.org)).

## Развитие за пределами США

Во многих регионах за пределами США движение фондов местных сообществ еще настолько молодо, что большая их часть уделяет основное внимание привлечению средств и/или выделению грантов. Но есть несколько интересных примеров того, как фонды становятся лидерами в продвижении сообщества и экономическом развитии, что, в свою очередь, способствует формированию их собственной идентичности и завоеванию доверия в своих сообществах.

Вместе с тем, можно утверждать, что их первостепенная и чрезвычайно важная роль лидера действительно способствует развитию местной благотворительности, основанной на пожертвованиях от обычных граждан и организаций. В частности, в Центральной/Восточной Европе, бывшей Югославии и бывшем СССР роль фондов местных сообществ как средства развития местной благотворительности является в то же время важной формой лидерства.

Можно привести несколько выдающихся примеров лидерства фондов местных сообществ за пределами США:

- ▶ Ассоциация грантодающих организаций Фонды Местных Сообществ Канады в настоящее время выпускает информационную листовку «Жизненно важные показатели», издавать которую начал фонд местного сообщества Торонто в 2001 году. Листовка отражает картину общего социального здоровья в Канаде. Эта ежегодная оценка, проводимая 11



фондами местных сообществ в Канаде, анализирует жизнеспособность сообщества, определяет значимые тенденции и ранжирует, по меньшей мере, 10 наиважнейших с точки зрения качества жизни тем. Фонды местных сообществ и другие организации опирались на эти отчеты, когда принимали решение усилить поддержку местных инициатив. Например, фонд местного сообщества Китченера и Ватерлоо, благодаря отчету «Жизненно важные показатели» за 2007 год, узнал, что общий уровень грамотности населения в их сообществе ниже среднего по стране. Как результат, фонд выделил многолетний грант на программу повышения грамотности. В Оттаве доклад «Жизненно важные показатели» за 2006 год выявил более низкий уровень поддержки искусств, чем в других регионах. В результате местное сообщество стало больше финансировать искусство.

- ▶ На Украине Донецкий городской благотворительный фонд «Доброта» является многофункциональной благотворительной организацией. «Доброта» собирает информацию и обновляет свою базу данных по 7000 донорам и партнерам, регулярно общается с потенциальными донорами, ведет переговоры со своими корреспондентами, приглашая их к участию в благотворительных программах. «Доброта» выделяет гранты учреждениям здравоохранения, образования и социальной защиты, обществам инвалидов. Кроме того, фонд предоставляет прямую финансовую поддержку малоимущим. Подобными действиями «Доброта» подает всему сообществу пример развития культуры гражданского участия. Он живет в соответствии со своим лозунгом: «Творить благо – дело каждого».
- ▶ Фонд местного сообщества Тузлы – первый фонд местного сообщества в Боснии и Герцеговине, учрежденный в 2003 году. Он координирует деятельность Партнерской программы «Усиление самостоятельности молодежи» – межнациональной программы, вовлекающей молодых людей в процесс идентификации местных, национальных и региональных проблем путем проведения конференций, мастерских и тренингов, а также через работу молодежного банка. Основной деятельностью программы «Усиление самостоятельности молодежи» явилось создание и дальнейшая поддержка местного общественного центра, который стал популярным местом встреч для людей, неравнодушных к вопросам развития гражданского общества, и для многих некоммерческих организаций. Молодежный банк, в котором молодые люди рекомендуют выделение грантов, направленных на удовлетворение потребностей сообщества, получил развитие благодаря помощи фонда местного сообщества Северной Ирландии.

Фонды местных сообществ хорошо развиты в Великобритании, примеры лидерской деятельности здесь многочисленны. Вот некоторые из них:

- ▶ В связи с возросшей активностью молодежных банд, фонд местного сообщества Мерсисайда обратился в полицию графства по поводу создания «Программы перевоспитания молодежи Мерсисайда». В этом пилотном проекте была запланирована разнообразная деятельность как образовательная, так и досуговая для более чем 10 тысяч молодых людей. Проект привел к 11-процентному снижению уровня антисоциального поведения. А результаты оценки первых программ стали основой при подготовке к внедрению национальной модели для местных сообществ, имеющих схожие проблемы с бандами и уличным насилием.



- ▶ В связи с существующей обеспокоенностью состоянием здоровья людей среднего возраста фонд местного сообщества Тайн & Вэр и Нортамберлэнд в 2001 году развернул многолетнюю кампанию по улучшению образа жизни. Крупная пиар-кампания, символом которой стал персонаж по имени «Ленивый Эрик», побуждала совершить небольшие изменения в образе жизни. В 2004-2005 годах кампания популяризировала пешие прогулки как форму физического упражнения. В 2006-2007 годах внимание было сосредоточено на питании, сексуальном здоровье, физической активности, курении, наркотиках, алкоголе, само-осмотрах и психическом здоровье. В рамках программы в 2006 году местные общетерапевтические клиники посвятили свое внимание мужчинам, проживающим в сельской местности. В 2007 году кампания подчеркивала, насколько полезно регулярно пить воду, и 15 тысяч бутылок было роздано игрокам местных футбольных команд. Фонд также выделил несколько небольших грантов на общую сумму более 18 тысяч фунтов стерлингов местным группам для поддержания активности, полезной для здоровья.
- ▶ Фонд местного сообщества Северной Ирландии, единственный в своем роде, стал лидером по развитию движения молодежных банков. Посредством выделения широкомасштабных и интегративных грантов фонд способствовал примирению противоборствующих сторон во времена «религиозных беспорядков». Секретариат Фондов для Мира, международной членской организации, содействующей достижению мира в конфликтных регионах, сейчас располагается в офисе Фонда Северной Ирландии.

## Заключение

Фонды местных сообществ являются прирожденными лидерами, выступая иногда в роли организаторов, а чаще всего в роли инициаторов усилий по разрешению проблем сообщества или по использованию его возможностей. Сектор с большим энтузиазмом принял на себя сложные задачи, обозначенные в отчете «На пороге новой надежды: будущее фондов местных сообществ в США». Поэтому вполне очевидно, что именно эта роль получит дальнейшее развитие в США. За пределами США многие фонды местных сообществ принимают на себя роль лидера в своих сообществах, а остальные последуют этому примеру по мере того, как их присутствие в сообществах будет становиться более видимым, а сами они – более опытными.

Можно предположить, что роль лидера приведет к увеличению операционного бюджета фонда, поскольку она может потребовать дополнительных сотрудников. Однако я полагаю, что повышение популярности фонда, скорее всего, привлечет к нему дополнительных доноров.

Несомненно, когда фонд выходит за рамки просто «приятной» грантодающей организации и не довольствуется только предоставлением услуг донорам, возникают определенные риски. Но эти риски меркнут в свете результатов, которые могут быть достигнуты. Примеры, приведенные здесь, составляют лишь незначительную часть огромного потенциала, существующего для лидерства в расширяющемся движении фондов местных сообществ. Мне трудно выделить отрицательные моменты в работе фондов местных сообществ в роли лидера, поскольку они делают свое сообщество и свой мир более справедливым и устойчивым.



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](http://Mott.org)  
e-mail: [info@mott.org](mailto:info@mott.org)  
Phone: 810.238.5651  
Fax: 810.766.1753  
e-mail for publications: [publications@mott.org](mailto:publications@mott.org)