ПОИСК ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФОНДА

Продукт "Рабочей Группы по Развитию Благотворительных Активов и Сотрудничеству с Донорами"

Особая благодарность консультанту Рабочей Группы Мартину Лэфельдту

Трансатлантическая Сеть Фондов Местных Сообществ (TCFN)

Август , 2002.

СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПЛЕНИЕ

ДОЛГОСРОЧНЫЙ БИЗНЕС-ПЛАН

НАЧАЛЬНАЯ СТАДИЯ: СТАРТ-АП

Ожидаемые затраты (Таблица)
Ожидаемые доходы (Таблица)
Рейтинг перспективных доноров (Таблица)
Как запрашивать финансовую поддержку

ВТОРАЯ СТАДИЯ: ПЕРИОД "ВЫЖИВАНИЯ"

ТРЕТЬЯ СТАДИЯ: ПЕРИОД САМООБЕСПЕЧЕНИЯ

НЕСКОЛЬКО СЛОВ ОБ ОСОБЫХ МЕРОПРИЯТИЯХ

ПЛАНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПЕРЕМЕН
Смена руководства: типичная история

ЧТО ДЕЛАТЬ И ЧЕГО ИЗБЕГАТЬ ВО ВРЕМЯ ПОИСКА ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ

ПОСЛЕДНЯЯ РЕКОМЕНДАЦИЯ

ИСТОРИИ ФОНДОВ МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА
THE ARIZONACOMMUNITY FOUNDATION
BUERGERSTIFTUNG HANOVER
THE HEALTH CITY COMMUNITY FOUNDATION
THE COMMUNITY FOUNDATION FOR IRELAND
COMMUNITY FOUNDATION OF OTTAWA
TRIANGLE COMMUNITY FOUNDATION

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Основная задача каждого «фонда местного сообщества» – служить самому обществу, способствуя распределению программ поддержки из своих постоянных средств и других источников. Сама идея «общей копилки» звучит восхитительно: как замечательно иметь непрерывный приток средств, благодаря которому фонд и его доноры финансируют программы, улучшающие качество жизни сограждан!

Наиболее успешные фонды часто живут за счет доходов, получаемых от управления своими резервами. Однако может пройти немало времени, прежде чем фонд местного сообщества достигнет уровня самообеспечения. Для формирования, функционирования и обеспечения стабильности фонда необходимы финансовые и кадровые ресурсы. Даже если руководство фонда понимает и разделяет идею содействия донорам в достижении их благотворительных целей и укреплении некоммерческого сектора в вашем сообществе, придется искать ответы на ряд сложных вопросов:

- Кто будет выполнять необходимую работу?
- Если фонд нанимает сотрудников (кадры являются неотъемлемой частью успеха), то как он собирается оплачивать их работу?
- Где будет размещаться организация, и каким образом она будет выплачивать аренду за помещение?
- Где взять средства для покрытия расходов на телефон, компьютеры, канцелярские принадлежности и все необходимое для нормального функционирования офиса?
- Наконец, сколько времени потребуется фонду местного сообщества для того, чтобы перейти на самообеспечение?

Каждый фонд местного сообщества должен самостоятельно ответить на эти вопросы, поскольку единого решения для всех не существует. Тем не менее, мы рискнули предложить вам некоторые установки и практические советы, которые помогут в поиске финансовой поддержки деятельности фонда, необходимой вам даже в процессе определения круга доноров, а также в их «воспитании» и привлечении к оказанию поддержки.

Большинство фондов местного сообщества представляют себе две стадии развития: начальную стадию и ту, которая наступает с достижением уровня самодостаточности. Как полагают специалисты «Рабочей Группы по Развитию Активов и Сотрудничеству с Донорами» TCFN, организации должны также принимать во внимание период между ранней и зрелой стадиями развития, который можно охарактеризовать как «борьбу за выживание». Если вы не учли в своих планах эту промежуточную стадию, вас может постигнуть разочарование или даже провал. Известно немало случаев, когда организации, взявшиеся за дело с энтузиазмом и преисполненные надеждой на успех, зачахли на корню, не решив даже самых первых задач. Мы считаем, что лучший способ справиться с этой проблемой - выработать долгосрочный бизнес-план, учитывающий все три стадии становления и развития организации. План, который бы предусматривал и привлечение средств, необходимых для реализации программных целей, и увеличение притока средств, требуемых для покрытия внутренних оперативных расходов.

ТРИ СТАДИИ РАЗВИТИЯ ФОНДОВ МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА.

1. Начальная стадия (“Старт-ап”).
2. Борьба за выживание.
3. Достижение уровня самодостаточности.

Было бы недальновидным полагать, что растущая организация может обходиться таким же административным бюджетом, которым она располагала на начальной стадии развития. По аналогии с этим, молодая промышленная компания, представляющая новый продукт, не должна ограничиваться одним лишь удовлетворением текущих нужд в оборудовании и рабочей силе. Чтобы ее продукт имел успех, компании потребуются не просто дополнительные оборудование и персонал, но еще и команда

по маркетингу/продажам, продвигающая этот продукт на рынок, ориентированная на клиента служба поддержки, и, наконец, финансовая группа, распоряжающаяся корпоративными доходами. Строя подобные планы на будущее, компания должна тщательно продумать, откуда она будет получать средства на развитие.

Поэтому нужно с самого начала готовиться к тому, что вам придется много лет заниматься привлечением средств на внутренние расходы. Не понимая этого, в один прекрасный день вы обнаружите, что едва сводите концы с концами и, подводя итоги каждого года, будете приходить в отчаяние. Успешные фонды либо обладают достаточными денежными средствами, либо располагают твердыми гарантиями погашения их основных издержек, по крайней мере, в течение пяти лет. Иными словами, когда Вы занимаетесь планированием на первый год, старайтесь предусматривать ваши потребности на третий, пятый и последующие годы. В каком-то смысле эта задача не имеет конечного решения.

Те, кто уже начал составлять долгосрочный бизнес-план, должны учитывать еще два предостережения:

1) Не стоит питать иллюзий относительно того, во сколько обходится профессиональный уровень вашей организации. Конечно, если планировать низкие управленческие расходы, то бюджет будет выглядеть сбалансированным. Однако если необходимые расходы превысят имеющиеся средства, то тем самым вы окажите себе медвежью услугу, а также введете сообщество в заблуждение, заставив его думать, что вы можете превратить воду в вино. Лишь немногие фонды могут поддерживать влияние на свои сообщества и при этом не оплачивать труд работников. К тому же, удачно приобретенное (или взятое в аренду) офисное оборудование, а также удобный и красивый (пусть даже и простой) офис убедят доноров, что ваша организация прочно стоит на ногах и способна служить обществу.

2) Создавая новый фонд местного сообщества, его руководство и штат служащих (если есть возможность нанять платный персонал) могут не отдавать себе отчета в том, что успех не так близок, как кажется. Они полагают, что если смогут найти средства для погашения управленческих издержек на год или два, то этого времени и средств вполне хватит для создания “дарственного фонда”, который обеспечит достаточные вливания для продолжения деятельности организации. Конечно же, существуют примеры, когда фонды местных сообществ развивались очень быстро и у них не было недостатка в финансировании уже через пару лет, но они – скорее исключение из правила.

Некоторые «формулы успеха», теперь совершенно устаревшие, усилили представление о том, что фонд местного сообщества может перейти на самообеспечение за короткий период. Например, в США многие годы считалось, что если фонд местного сообщества наберет активы в 5 млн. долл., то он сможет “оторваться от земли”. Простые подсчеты ставят под вопрос точность этого утверждения: большинство доноров, вкладывающих средства в предоставление грантов, понимают, что небольшая часть этих средств пойдет на хозяйственные нужды фонда и менеджмент. Несмотря на это, они доверяют свои активы фонду, ожидая, что большая часть все же пойдет на предоставление грантов. По этой причине, а также из-за конкуренции с банками и другими организациями, которые занимаются инвестициями и услугами по предоставлению грантов, фонды местного сообщества оставляют всего лишь около 1% имеющихся у них постоянных активов на административные нужды. Следовательно, организация, активы которой составляют пять миллионов долларов, имеет в своем распоряжении пятьдесят тысяч на внутренние расходы. Очевидно, что этой суммы не достаточно, чтобы покрывать содержание сотрудников, расходы на оборудование, аренду, коммунальные услуги, телефонную и почтовую связь, публикации и остальные издержки.

ДОЛГОСРОЧНЫЙ БИЗНЕС-ПЛАН

НАЧАЛЬНАЯ СТАДИЯ

Идея обойтись меньшим, чем вам в действительности нужно, невероятно заманчива, особенно в начальный период. Понятно, что вряд ли вы сразу получите все необходимое. Однако если ресурсов будет недостаточно, то результатом ваших стараний станет разочарование добровольцев и доноров, а также сомнение партнеров в вашей способности выполнять обещания. Главное, не переоценивайте себя.

Если вы получили поддержку в виде денежных вливаний, натуральной помощи или средств от залога, то вряд ли вам захочется снова обращаться к тому же источнику за содействием из-за того, что вы забыли учесть какую-то важную статью расходов. Постарайтесь заглянуть в будущее и составить максимально полный бюджет на пять лет. Позже вы сможете удалить некоторые статьи расходов, но в начале включите в бюджет абсолютно все необходимое для деятельности организации (примите также во внимание советы коллег из других фондов местных сообществ).

Мы считаем, что правильно было бы определить подлинную стоимость натуральной помощи, которую вы получили (например, бесплатных юридических услуг, помещения, оборудования). Ведь вы же не хотите столкнуться с "неожиданно" высокими расходами, когда ваша организация расширится, и вы не сможете больше рассчитывать на подобные пожертвования.

Ниже приведен бланк документа по статьям расходов для пятилетнего бюджета (не бойтесь добавлять новые статьи в собственный проект).

ПЛАН РАБОТЫ ФОНДА МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА ОЖИДАЕМЫЕ ЗАТРАТЫ						
Статья расхода	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5	Всего
Зарплата Социальные выплаты Профессиональные консультации Аренда помещения Коммунальные платежи (электричество, газ) Транспорт Повышение профессионального уровня персонала Телефонное оборудование Телефонная связь Факс Компьютерное оборудование и программное обеспечение Интернет Другое оборудование Затраты на копирование Канцелярские принадлежности Печать Почтовые услуги Проведение собраний Подписка на СМИ Реклама Маркетинг и коммуникации _____						
ВСЕГО						

После того как у вас сложились представления о затратах на первые пять лет, время задуматься об источниках покрытия этих расходов. (УЧТИТЕ: Здесь не имеются в виду постоянные активы, обеспечивающие предоставление грантов). Где же искать эти источники?

"Круг приближенных": те, кто уже оценил способность вашего фонда служить и донорам, и получателям помощи. Естественно, во главе этого списка окажутся члены совета директоров, однако он должен включать и тех, кто сыграл важную роль в становлении фонда, равно как и учреждения, с ними связанные. Сюда же нужно поместить и тех, кто оказывал поддержку в первые месяцы существования проекта: ваше обращение к ним будет предложением доказать верность фонду через финансовую помощь.

Другие лидеры сообщества: Мужчины и женщины, корпорации и гражданские ассоциации, еще не ставшие верными друзьями фонда, но убежденные в необходимости приносить пользу обществу. Когда вы обратитесь к ним, самым убедительным аргументом в пользу вашего фонда будут примеры успешной деятельности фондов местных сообществ, учрежденных другими городами или районами.

"Типичные подозреваемые": Корпорации, частные фонды и индивиды, которые в целом склонны поддерживать каждое стоящее дело, приносящее пользу сообществу. Покажите им, что первые вложения в фонд местного сообщества вдохновили других вкладывать больше средств, и, таким образом, распространите ответственность за частную поддержку вашего фонда на негосударственные и некоммерческие организации.

Экспатрианты: Не пренебрегайте помощью тех, кто эмигрировал и достиг финансовых успехов за пределами страны.

Частные фонды: Эти организации (в особенности крупные) нередко оказывают поддержку новым начинаниям. Все больше крупных фондов, отличающихся международными программами и заинтересованными в построении гражданского общества, развитии негосударственого и некоммерческого секторов, осознают, что фонды местных сообществ являются прекрасными партнерами для совместных проектов.

Международные агентства: Некоторые фонды местных сообществ добились финансирования на начальной стадии развития от таких агенств как U.S.A.I.D., Программы Развития ООН, а также некоторых программ Европейского Союза. Также стоит рассмотреть возможности получения ограниченной поддержки со стороны посольств и консульств США.

Органы местного самоуправления: Все большее число фондов, в особенности за пределами США, получают начальный капитал от муниципальных правительств. Это вполне логично: и местные власти, и фонды местного сообщества заинтересованы в улучшении и развитии услуг, предназначенных населению данного региона. Вместе с тем, будьте предельно внимательны и убедитесь, что, получив поддержку из этого источника, вы не поставите свой фонд в зависимость от местных властей или какой-либо партии. Они не должны навязывать вам свою политику или заменять вашими грантами правительственные программы поддержки.

Пожертвования "натурой", дары: В первые годы каждый сэкономленный доллар представляет деньги, на поиск которых не придется тратить силы и время. Зачастую дары "натурой" становятся весьма ощутимым фактором, особенно в начале работы фонда: бесплатно предоставленное помещение, подаренная мебель, оборудование и расходные материалы, юридические и бухгалтерские услуги, печать. Многие доноры, которые хотят помочь вам, но не готовы оказать финансовую поддержку, с удовольствием внесут свою лепту натуральными пожертвованиями.

Административные доходы: С самого начала важно внедрить политику взносов для подчиненных структур, чтобы покрывать расходы на управление ими. Вряд ли эти взносы

срузу воплотятся в заметные суммы, но будьте готовы и к неожиданным "подаркам" - крупным вливаниям со стороны подотчетных фондов.

Гранты, выделенные самим себе: В первые годы работы некоторые фонды местных сообществ считают полезным выделять себе гранты под стратегические задачи (например, привлечение нового сотрудника, ответственного за развитие активов), направленные на производство новых ресурсов.

Полученные прибыли: Может оказаться, что другие организации готовы заплатить вашему фонду за определенные услуги. Например, некоторые фонды зарабатывают, проводя семинары для некоммерческих и негосударственных организаций (по подготовке предложений), или помогая компаниям реализовывать их программы по предоставлению грантов.

После того как вы определили ожидаемые расходы фонда на пятилетнй срок, приступайте к созданию таблицы, отражающей прогнозируемый сбор средств. Ниже приведен образец таблицы, иллюстрирующей бюджет первого года деятельности - примерно 130 тыс. долларов, который стабильно растет в течение следующих четырех лет (Не забывайте, это всего лишь пример, в который можно добавлять наиболее подходящие для вашей ситуации статьи).

ПЛАН РАБОТЫ ФОНДА МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА ОЖИДАЕМЫЕ ДОХОДЫ								
Доходы	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5	Год 10	Деньги/Натура	
3-5-годичная кампания по сбору пожертвований от членов совета директоров и других индивидов из "круга приближенных" на суммы от 5-25 тыс. долл.	75000	78000	80000	83000	85000		X	
Примечание: по истечении 5-го года вы можете провести целевую компанию по внедрению специального ежегодного пожертвования на управленческие расходы						75000	X	
Ежегодные корпоративные и частные пожертвования	10000	12000	15000	18000	20000	25000	X	
Грант в 100 тыс. долл. от частной организации или международного агенстства (50 тыс. на предоставление грантов и 50 - на оперативные расходы)	10000	10000	10000	10000	10000		X	
Ежегодное пособие от местного правительства	5000	5000	5000	5000	5000	10000	X	
Взносы подчиненных фондов	500	750	1000	1250	1500	100000	X	
Заработанные средства	1000	1500	2000	2500	2500	5000	X	
Предоставленное помещение	20000	20000	20000	20000	20000			X
Другие пожертвования (мебель, оборудование, юридические услуги)	10000	10000	10000	10000	10000			X
ВСЕГО	131500	136250	143000	149750	154000	215000		

Полезно также составить список потенциальных жертвователей, разделяющих ваши идеалы, заинтересованных в предоставлении помощи вашему фонду на начальном этапе. Выделите тех, кто наиболее привлекателен в качестве донора. ***(Помните, что не все, кто имеет нужные вам ресурсы, являются перспектывными жертвователями: перспективен тот, к кому вы имеете доступ).***

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ СПИСОК ПЕРСПЕКТИВНЫХ ДОНОРОВ		
Перспективные доноры	**Предполагаемый размер пожертвования или многолетний вклад**	**Контактные лица**
Члены Попечительского совета Другие лидеры сообщества Экспатрианты Местный/национальный бизнес и корпорации Местные/национальные частные фонды Международные фонды, продемонстрировавшие интерес к созданию гражданского общества и становлению фондов местых сообществ Мульти-национальные компании, ведущие деятельность внутри сообществ Национальное/региональное/местное правительства и др. организации Посольства/консульства		

Теперь вы имеете ясные представления о расходах вашего фонда на следующие пять лет, и, кроме того, у вас есть список наиболее перспективных доноров. Тем не менее, не спешите просить о поддержке. Сперва подыщите убедительные аргументы: почему следует помогать вашему фонду?

Помните, что вы пытаетесь "продать" идею, - не больше и не меньше. Вы просите других вложить средства в вашу мечту - мечту о благополучии, которое принесет согражданам ваш фонд. Даже несмотря на то, что вы располагаете детальным бюджетом, перспективные доноры и жертвователи хотят знать больше. Интересующая их информация может включать:

- Четкое и понятное объяснение, что такое фонд местного сообщества и чему он служит.
- Примеры того, как такие фонды положительно повлияли на сообщество.
- Примеры того, как подобные вашему сообщества создали успешные фонды.
- Информация о том, что вы являетесь членами международного движения.
- Долгосрочный бизнес-план, показывающий пути достижения ваших целей.
- Список лидеров и ближайших приверженцев организации.
- Конкретные указания о том, что они должны делать и что жертвовать (люди могут и не дать того, что вы просите, но вряд ли они расщедрятся, если вы скажете: "дайте сколько сможете").

Способность предоставить эту информацию в ясной и доступной форме повысит ваши шансы убедить людей взять на себя главные расходы вашего фонда на начальной стадии его развития.

Как запрашивать финансовую поддержку

Лучше всего просить о поддерке в личной беседе. Даже если вы посылаете предварительное письмо, постарайтесь договориться о персональной встрече для обсуждения предложений. Если возможно, приходите на встречу вдвоем (хотя бы один из вас должен быть членом совета директоров).

Когда вы встречаетесь с донорами, 1) оговорите, какая именно помощь вам требуется - финансовая, "натуральная", или оба вида помощи; 2) взывайте к значимости руководящей роли (если они пожертвуют, другие последуют их примеру); 3) попробуйте получить грант от одного из наиболее перспективных доноров, располагающих значительными средствами; 4) если все вышеперечисленное оказалось возможным, попытайтесь заручиться обязательствами на 3-5-годичный срок.

Если потенциальный донор - частное лицо, разумно попросить его (ее) стать "Ангелом" (Основным донором) для вашего фонда (взывайте к его (ее) чувству значимости и осознанию руководящей роли в данном сообществе) - предложите этот статус тому, кто готов пожертвовать весомую сумму (1-5 тыс. долл. в год в течение 3-5 лет).

Не упускайте возможность попросить 3-5 летнюю беспроцентную ссуду у тех перспективных доноров из вашего списка, которые в данный момент не готовы совершать пожертвования.

Если во время вашего первого визита донор не уверен, готов ли он взять на себя финансовые обязательства, постарайтесь узнать, когда именно он сможет сообщить о своем решении. Спрашивайте, нужна ли дополнительная информация к вашему предложению. Каковы бы ни были результаты вашей встречи, после нее обязательно пришлите благодарственное письмо и продолжайте поддерживать связь с вашими перспективными донорами. Если сегодня они отказались вас поддержать, включите их в список почтовой рассылки, чтобы информировать о происходящих переменах в жизни фонда.

ВТОРАЯ СТАДИЯ: ПЕРИОД "ВЫЖИВАНИЯ"

Даже если найденных вами ресурсов достаточно для работы в течение первых пяти лет, фонд сталкивается с новой задачей: сохранить первоначальный импульс. Когда вы, казалось бы, уже на пути к успеху, ваш начальный капитал для покрытия текущих расходов заканчивается, а долгосрочный капитал, сформированный для предоставления грантов, еще не достиг достаточного уровня для покрытия ежегодных оперативных расходов. Волнующий период создания нового фонда позади, поэтому вы уже не можете запрашивать помощь под задачи становления организации.

С другой стороны, теперь вам известны способы сбора средств на оперативные расходы, а также пути их использования для повышения эффективности организации. Но, пожалуй, еще более важно стабилльно увеличивать размер постоянных активов, а также зарабыватывать репутацию деятельного, активного жертвователя в кругу некоммерческих и негосударственных организаций вашего сообщества.

Вот несколько соображений о возможных источниках поддержки основных видов деятельности в период, когда вы продолжаете наращивать объемы долгосрочных благотворительных фондов, которыми вы управляете (Заметьте, что этот "промежуточный" период может длиться от трех до пяти лет).

Все кто поддерживал вас в течение первых пяти лет: Один из основных трюизмов фандрайзинга заключается в том, что наиболее перспективен донор, который уже оказывал помощь вашей организации. Если ваш фонд успел хорошо зарекомендовать себя, некоторые из доноров будут рады помочь ему достигнуть уровня самообеспечения. Более того, некотрые из них могут представить вас своим друзьям или ассоциациям, являющимся потенциальными источниками поддержки.

Новые жертвователи долгосрочных средств: Помните, что можно попросить некоторых доноров ассигновать часть пожертвований на работу фонда.

Доход от предоставления услуг: Во время "первой пятилетки" вы многое узнали о некоммерческом и негосударственном секторах вашего сообщества и об их нуждах. Ваш опыт

ценен, и не стоит стесняться предоставлять его другим людям в качестве платной услуги. Вот некоторые примеры платных услуг, предоставляемых фондами местных сообществ:

Содействие частным фондам и корпорациям в осуществлении их благотворительных программ с помощью проверки подготовленных ими предложений и проведения выездов на места.

Оказание поддержки некоммерческим организациям в процессе планирования их основных кампаний или проведение обучающих семинаров по подготовке предложений.

Управление фондами некоммерческих и негосударственных организаций.

Сдача части вашего офиса в аренду другим некоммерческим организациям.

Планируемые гранты: Теперь, когда ваша организация заявила о себе, некоторых крупных вкладчиков (например, международных организаций и агентств) может заинтересовать возможность поддержки ваших новых программ. Помимо того, что эти программы могут стать источником дополнительных административных средств, они продвигают вперед ваш фонд, а также делают его известным и заметным.

Собственные резервы: Время от времени фонды местного сообщества осуществляют пожертвования самим себе, особенно в форме вложений в повышение эффективности (например, приглашая опытного сотрудника, который может повысить способность организации привлекать долгосрочные ресурсы).

Текущие пожертвования: Если ваши усилия по сбору капитала были успешными, вы можете "отложить" некоторую часть полученного на создание отдельного фонда пожертвований, который станет источником покрытия административных расходов. Можно также провести специальную кампанию по сбору средств на административные нужды.

ТРЕТЬЯ СТАДИЯ: ПЕРИОД САМООБЕСПЕЧЕНИЯ

К десятому году деятельности (надеемся, что это произойдет и раньше), долгосрочное планирование и взвешенное составление бюджета, ваши предпринимательские качества и правильная стратегия должны были привести организацию к уровню, когда она способна покрывать рабочие издержки самостоятельно. Большую часть средств на покрытие текущих расходов вы будете получать от административного контроля над всеми ресурсами (постоянными, долгосрочными, временными, вкладами других агенств, грантами сторонних организаций и т. д.). Другие источники: органы местного управления, оплата за предоставленные вами услуги, а также ваш собственный растущий фонд пожертвований.

Теперь фонд достаточно силен, чтобы опробовать новые источники финансовой поддержки:

"Поплавок": Этот американский термин обозначает доход, получаемый от денежных ресурсов, инвестируемых на короткий срок. Они могут включать себя ваши собственные оперативные запасы (капитал, собранный на административные цели, но не требующийся в данный момент) или еще не потраченные средства на гранты и специальные проекты.

Доходы от налогов: Некоторые фонды местных сообществ получают средства от специальных налогов, собираемых местными властями и направляемых на поддержку деятельности фонда.

Коммерческие начинания (нередко упоминаемые в связи с "общественной инициативой"): Строгое налоговое законодательство США делает практически невозможным для фондов местного сообщества реализацию программ, направленных на получение денежных средств, но не связанных напрямую с миссией фондов. Однако в других странах все больше организаций втягиваются в управление недвижимостью и другие венчурные проекты, становящиеся важным источником средств. По нашим ожиданиям, по мере глобального распространения идеи фондов местных сообществ будут появляться другие модели и примеры коммерческих начинаний.

НЕСКОЛЬКО СЛОВ ОБ ОСОБЫХ МЕРОПРИЯТИЯХ

Некоторые фонды местных сообществ преуспели в организации «особых мероприятий» (концертов, ужинов, балов, лотерей и т. п.), несмотря на вызыванное этим повышение ежегодных затрат. Эти мероприятия действительно могут повысить репутацию фонда и подстегнуть боевой настрой добровольцев. Существует даже утверждение, что нельзя убедить людей поделиться чем-то, пока они не получат что-то взамен.

Тем не менее, каждое «особое мероприятие» требует огромной затраты сил. Имеет смысл воздержаться от этого, если вы не располагаете армией добровольцев, расположенных к такого рода деятельности. Детали предстоящего мерприятия могут вас полностью поглотить и отвлечь от выполнения прямых обязанностей. Иными словами, игра может не стоить свеч. (Только предположите: если каждый, участвующий в «особом мерприятии», вместо этого вложит 25, 50 или 100 долларов в общее дело, разве вы не достигните тех же, а может быть и лучших, результатов?).

ПЛАНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПЕРЕМЕН

Назначение этого руководства - показать возможные пути покрытия оперативных расходов фонда местного сообщества, в особенности в первые годы. Однако, даже по прошествии нескольких лет, пока ваш фонд продолжает расти и развиваться, не следует забывать о двух проблемах:

Изменения обязанностей: Фонд местного сообщества зачастую рождается благодаря группе добровольцев (которые становятся потом членами совета директоров), осознающих ценность такой организации для своего сообщества. Многие из них посвящают огромное количество времени и энергии выполнению необходимых для организации фонда задач. Тем не менее, если все пойдет успешно, большая часть их работы переляжет на плечи персонала. Однако, если кто-то не готов к такому перераспределению функций, перемены могут усложниться. Например, добровольцам из первого сотстава, привыкшим иметь дело с детальными указаниями, будет трудно переключиться на выработку стратегии, или же они могут почувствовать, что увеличение персонала оставляет их не у дел. На следующей странице приведено краткое описание передачи власти, подготовленное одним из ваших коллег.

Расширение штата: Фонд местного сообщества продолжает расти и крепнуть, и однажды он достигает фазы, когда для успешного руководства уже недостаточно одной личности. Когда фонд решает расширить состав, каких людей следует нанять в первую очередь? Ниже (а также в приложении) описано, как меняются организационные и управленческие модели фонда местного сообщества, движущегося к зрелости.

СМЕНА РУКОВОДСТВА: ТИПИЧНАЯ ИСТОРИЯ

Как и многие филантропические организации, фонд местного сообщества Оттавы был основан несколькими личностями, способными вдохновлять остальных. "Отцы-основатели" делили руководство с исполнительным директором, - человеком, заразившим их своей идеей и посвятившим все свое время укомплектованию организации: он привлекал новых добровольцев. Члены совета директоров стали его главной опорой, вкладывая свое время и силы в развитие организации (в то же время продолжая обеспечивать планирование, развитие политики, дважды в месяц подводя финансовые итоги на совещаниях совета). Они организовывали встречи и особые мероприятия, писали статьи и отчеты, рассматривали заявки на гранты и проводили выезды на места, подготавливали необходимую документацию, находили деньги на текущие расходы организации, добивались получения помощи от доноров, а также брали на себя многие другие задачи, возложенные сообществом.

Несмотря на это, менее чем через десять лет (председатель и исполнительный директор за это время успели смениться) руководство советом директоров и персоналом першло к новому поколению. Теперь в штате было три оплачиваемых сотрудника, а срок полномочий последнего члена старой команды в совете директоров подошел к концу. Ситуация грозила перерасти в конфликтную, так как деятельность становилась все сложнее, и наемные специалисты стали брать на себя большие объемы работы. Мнения членов совета директоров о собственных задачах и функицях персонала разделились. Многим членам совета нравилась практическая работа, которая теперь перешла к другим сотрудникам, поэтому персонал начинал воспринимать деятельность некоторых руководителей как вмешательство в свои дела. Так наступил момент, когда исполнительный директор и ряд других стратегов фонда решили провести реорганизацию управленческой модели.

Разработка новой модели управления стала важнейшей задачей для организации, она была вынесена на специальное заседание совета, чтобы воплотиться в четком плане перемен на следующий год. В течение года команда прошла через несколько процедур, проведенных приглашенными специалистами по управлению. Сотрудники посвятили немало времени чтению и обсуждению литературы по этой проблематике, также было проведено исследование управленческих возможностей организации. К концу года члены совета директоров утвердили управленческую стратегию, которая была выработана при участии всей команды. Новый план представлял детальное описание ролей и объема ответственности совета директоров и персонала, их взаимодействия друг с другом, функций основных чиновников, полномочий трех постоянных комитетов, описывал детали создания, роль и обязанности оперативных групп, а также формулировал полномочия исполнительной власти.

Новая модель управления остается в силе вплоть до первого ежегодного совещания, на котором совет директоров пересматривает ее, внося при необходимости обновления и коррективы. Время от времени оперативная группа по управлению вносит рекомендации по изменению модели в совет директоров.

Первый параграф этой модели гласит: “Роль Совета Управляющих состоит в том, чтобы развивать концепцию, определять миссию и ценности, а также обеспечивать движение фонда к реализации его стратегических целей и текущих задач. Совет уделяет большее внимание стратегическому управлению, нежели административным детялям и разъяснению рабочих функций руководства и персонала, в его работе планирование доминирует над рассмотрением прошлого и настоящего, а активное предупреждение событий главенствует над ре-активным следованием за ними”. Так, новая модель стала заметным шагом вперед по сравнению с исходной, и она гораздо лучше подходила зрелому фонду местного сообщества.

ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ И ЧЕГО СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ ВО ВРЕМЯ ПОИСКА ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ

ЧТО СЛЕДУЕТ СДЕЛАТЬ:

- Уделите время разработке долгосрочного бизнес-плана, учитывающего затраты на ближайшие 3-5 лет и указывающего предполагаемые источники доходов.
- Составьте основной список перспективных доноров и разделите их в соответствии с потенциальным объемом предоставляемой помощи.
- Приведите убедительный пример успешной работы по получению финансовой поддержки и сделайте так, чтобы он запомнился всем сотрудникам.
- Настаивайте на том, чтобы члены правления принимали участие в развитии активов.
- Уделите время обучению членов совета директоров и персонала навыкам успешного фандрайзинга.
- Встречайтесь с донорами лично.
- Относитесь к каждому вкладчику как к будущему источнику поддержки.
- Используйте воображение: вам необходимо рассмотреть каждый возможный источник финансовой поддержки, включая пожертвования материальных благ и услуг.
- С самого начала деятельности назначьте приемлемую административную плату управляемым фондам.
- Планируйте организационные перемены.

ЧЕГО НЕ СЛЕДУЕТ ДЕЛАТЬ:

- Недооценивать административные издержки.
- Говорить, что ваша организация выйдет на уровень самообеспечения в течение 1-3 лет.
- Обещать кому-либо, чьей помощью вы уже воспользовались, что никогда больше не обратитесь к нему за содействием.
- Принимать те натуральные пожертвования, которые не послужат росту и развитию организации (такие как устаревшее оборудование, помещение, не отвечающее вашим требованиям, или труд добровольцев, требующих, чтобы им уделялось большее внимание).
- Поддаваться иллюзии, что особые мероприятия являются лучшим способом найти финансовую поддержку.

ПОСЛЕДНЯЯ РЕКОМЕНДАЦИЯ

Самое лучшее время удвоить ваши усилия по фандрайзингу - период, когда вы находитесь на пике успеха. Если вам повезло, и в самом начале вы получили достаточную финансовую помощь для покрытия текущих расходов, самое время начать интенсивные поиски новых жертвователей. Не искушайте себя уверенностью, что ранние доноры продолжат опекать ваш фонд после начальной стадии его развития. Где же вы будете искать поддержку, когда они вас покинут? Вопреки бытующему мнению, люди откликаются не на просьбы о помощи. Они откликаются на успех. Просите о поддержке именно тогда, когда ваши дела идут прекрасно.

ИСТОРИИ ФОНДОВ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ

Работа по поиску финансовой поддержки - не каждому по плечу. Вашим коллегам, давно работающим в этой сфере, поначалу тоже приходилось нелегко. Оставшиеся страницы этой брошюры поведают вам их истории.

THE ARIZONA COMMUNITY FOUNDATION
ФОНД МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА АРИЗОНЫ

Аризона никогда не отличалась ни высоким жизненным уровнем населения, ни традициями филантропии. Поэтому, чтобы достичь успеха, фонду местного сообщества Аризоны пришлось брать на вооружение дух предпринимательства и оппортунизма: их «рабочая мантра» лучше всего описывается формулой "Carpe diem" – «пользуйся моментом».

Главные банки и другие крупные корпорации помогали становлению аризонского фонда в 1978 году, предоставляя необходимую для работы финансовую поддержку, - именно то, что было критически важно в период формирования организации. (Однако банки и трастовые компании не решились пойти на другой шаг – передать в фонд местного сообщества те частные благотворительные фонды и компании, которыми они распоряжались. Такое поведение было основано на глубоко укоренившейся, но никогда и не высказываемой идее о том, что фонд местного сообщества является для них конкурентом. Даже позднее, когда те же организации, привлеченные активами фонда, пожелали предоставлять услуги по управлению инвестициями, они по прежнему не осознавали, на каких принципах организованы отношения: в обмен на возможность управлять активами фонда они получали бы связи с кругом перспективных доноров).

Таким образом, с самых первых лет организация сознательно искала партнерство в других сегментах финансовой индустрии, таких как брокерские услуги и финансовое планирование. Эта стратегия привела к установлению полезных контактов, которые могли в некотором смысле компенсировать инертность традиционных крупных банковских и трастовых структур.

Без всяких надежд на вливания со стороны банковских структур, организации приходилось медленно, шаг за шагом, двигаться вперед: «дар за даром, фонд за фондом», обходясь собственным ограниченным персоналом и горсткой по-настоящему преданных попечителей.

Мы осознанно начали развивать отношения с профессиональными советниками, в особенности специалистами по имуществу. Сотрудники и члены совета директоров навещали их в офисах, приглашали на совместные обеды, консультации, общие собрания. В результате, в течение 1980-х годов организация начала привлекать как прижизненные, так и завещанные крупные дары. В девяностые эта тенденция усилилась. Сегодня обширная сеть организаций профессиональных консультантов включает в себя «элитный» совет из 25 специалистов, поддерживаемый ассоциацией в 400 человек. Такая структура стала необходимым элементом в стратегии дальнейшего роста организации, поскольку значительно повысила репутацию организации в финансовых, профессиональных и общественных кругах, помогая выстроить жизненно важные взаимоотношения внутри всего сообщества.

Другим направлением начальной стратегии фонда были усилия по получению крупных грантов на различные инициативы. Они позволили фонду привлечь свободные и адресные средства, тем самым увеличивая и высвобождая объем нерегламентируемых активов организации.

С самого начала деятельности руководство столкнулось с одной из серьезнейших проблем: как обслуживать территорию в 107 тысяч квадратных миль, «благотворительный потенциал» которой столь мал? Было принято решение не дожидаться появления многочисленных независимых фондов, которые затеяли бы бессмысленную борьбу за «сферы влияния», растаскивая по кусочкам благотворительные активы. Вместо этого фонд не теряя времени заявил, что служит всему штату, и приступил к созданию дочерних структур.

Используя собственные ресурсы, фонд инициировал учреждение в штате еще двенадцати фондов-сателлитов, таким образом спровоцировав децентрализацию деятельности по развитию активов и предоставлению грантов. Сегодня совещательные органы на местах самостоятельно находят

средства и проводят собственную политику по предоставлению грантов, учитывая особенности местных сообществ. Некоторые руководители дочерних фондов являются также по совместительству членами совета директоров основного фонда. Его центральные офисы, находящиеся в столице штата – г. Феникс, обеспечивают дочерним структурам бухгалтерскую поддержку, а также оказывают услуги по обработке грантов и управлению инвестициями, таким образом значительно понижая их оперативные расходы.

Стратегия аффилирования позволила фонду перераспределить филантропическую щедрость столицы на более бедные регионы, стимулируя рост благотворительности во всем штате. Активы нескольких дочерних фондов уже превышают 2 млн. долларов.

Стив Миттенталь

BUERGERSTIFTUNG HANOVER
(COMMUNITY FOUNDATION OF HANNOVER)
ФОНД МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА ГАННОВЕРА

В декабре 1997 года директор местного института, чьи исследования причин подростковой преступности были хорошо известны прессе, властям и общественности, решил заняться поиском путей решения изучаемых им проблем. Он чувствовал, что концепция фонда местного сообщества, с которой он познакомился в США, может стать платформой для претворения в жизнь программ, посвященных молодежным и другим социальным проблемам.

Фонд местного сообщества Ганновера начался со стартового капитала в 50 тыс. долл. (минимум, необходимый для регистрации), собранного из пожертвований тридцати человек, разделявших энтузиазм и идеи основателя. Фонд привлек к себе много внимания в средствах массовой информации, и все больше людей верило в способность нового института находить крупные гранты для программ, несущих важные социальные изменения.

Первые доноры, увлеченные и преданные идее, не относились к числу влиятельных и значимых граждан. Не были таковыми и первые члены совета директоров. Однако у этой команды было и желание, и готовность посвятить свое время работе фонда, а не собственным доходам.

Основатель фонда мог с самого начала обеспечить приток средств из других источников для покрытия оперативных расходов первых трех лет, а также поставить во главе фонда профессионального директора, найти секретаря и полностью оборудовать офис. Тем не менее, денежных средств было не достаточно, чтобы нанять знающего профессионала, и на должность претендовала в основном неопытная, сама нуждавшаяся в руководстве молодежь.

К сожалению, недостаток простого понимания того, как лучше организовать фонд и распределить ответственность за его функционирование, вскоре привел к путаннице и разногласиям. Влиятельный председатель совета директоров часто отменял решения директора. В результате, первый директор продержался на посту лишь пять месяцев.

Тем не менее, за время пребывания в должности его преемника организация установила контакты с European Foundation Centre и с Фондом Местного Сообщества Северного Тамберланда в Великобритании, и, по крайней мере часть совета директоров получила представление о том, как работают зарубежные фонды местных сообществ (большая часть которых создана по англо-американской модели). Руководство осознало, что фонды местных сообществ не просто служат какой-то одной конкретной цели, а работают "строителями" активов и служат посредниками между донорами и различными благотворительными организациями. Стало ясно, что задача построения фондов потребует иной структуры совета директоров и нового подхода к работе.

Вместе с тем происходили и негативные сдвиги: СМИ потеряли интерес к фонду, поскольку он не выполнял обещания по предоставлению крупных грантов. Даже несмотря на то, что местная газета (которая являлась информационным спонсором фонда) продолжала оповещать одну из его программ - ежегодное присуждение премий тем молодым людям, которые улучшают сообщество, - добиваться освещения в прессе других дел фонда становилось все труднее.

Ситуация стала еще хуже, когда председатель совета директоров ушел в отставку, чтобы заняться политической карьерой в составе Социал-Демократической Партии (действие, определенно оттолкнувшее потенциальных доноров с более консервативными пристрастиями), второй директор ушел, не поладив с

другими членами совета директоров. Но, когда оставшиеся руководители фонда уже серьезно засомневались в успехе, произошло два позитивных события: во-первых, фонд стал членом TCFN, и, во-вторых, один из членов совета директоров предложил взять на себя обязанности по выполнению сразу двух функций - председателя и исполнительного директора.

Поскольку этот человек ранее являлся директором отдела маркетинга крупной страховой компании Ганновера, имел богатый опыт работы в финансовой сфере, а также обладал широкими профессиональными и личными связями, его предложение было встречено с большим энтузиазмом. Главными задачами плана, предоставленного им на 2000 год, были восстановление общественного доверия, приглашение большего числа влиятельных людей на руководящие должности и создание «Почетного совета» - Kuratorium, - в целях привлечения внимания к фонду. План также предполагал отказ от поиска генерального донора, и содержал новую стратегию фандрайзинга, концентрирующуюся на донорах и их профессиональных советчиках (поверенных и консультантах). И наконец, фонд решил исключить крупные рабочие проекты, занимающие слишком много времени, а вместо этого поддерживать стоящие начинания грантами – зачастую в сотрудничестве с другими фондами и организациями.

Результаты этих организационных изменений проявились к концу 2001 года. Помощь, оказанная фондом, выросла до 850 тыс. долл., учитывая первые пожертвования и завершение создания двух новых фондов (на момент выхода этой брошюры обсуждалось созадание еще двух фондов).

Фонд Местного Сообщества Ганновера все еще сталкивается с проблемой поиска финансовой поддержки для покрытия внутренних расходов (которые, впрочем, сейчас невысоки, поскольку председатель совета директоров/исполнительный директор и другие члены правления работают на добровольных началах). Но все же, готовясь к своему пятому годы работы, фонд полон оптимизма и веры в свою способность справиться с проблемами, продожать расти и развиваться.

Доротея Йегер

THE HEALTHY CITY COMMUNITY FOUNDATION (BANSKA BYSTRICA, SLOVAKIA)

ФОНД МЕСНОГО СООБЩЕСТВА "ЗДОРОВЫЙ ГОРОД"

(Банска Бистрица, Словакия)

Фонд местного сообщества "Здоровый город" был одной из многих некоммерческих организаций, основаных после демократизации Чехословакии в 1989 году. Организация была создана в 1992 году местным клубом "Ротари" для поддержки общественных оздоровительных проектов (таких, как тренировки для учителей, образовательные программы и публикации в прессе). Как и большинство организаций Словакии, фонд последовательно находил средства, необходимые для особых проектов, поддерживал их до самого завершения и затем брался за новые.

Радикальные изменения произошли летом 1993 года, когда организация решила построить большую детскую площадку в Сасова - одном из крупнейших округов Банской Быстрицы, где проживают одно трети жителей города. Сасова была застывшим напоминанием о коммунизме: вся она состояла из панельных домов, здесь не было ни зеленых насаждений, ни детских площадок.

Детвору попросили нарисовать «площадку их мечты», а психологов объяснить, что означают эти картинки. Потом архитекторам было поручено спроектировать площадку. Организация собрала достаточный капитал для осуществления проекта и набрала добровольцев из окружающих организаций, чтобы начать строительство. Организаторы предполагали, что местные жители - особенно родители ребятишек, для которых строилась площадка - помогут добровольцам завершить проект. Однако вместо этого эти люди просто смотрели из окон на то, как трудятся вместо них добровольцы. Детская площадка так и не была достроена.

Получив этот неприятный опыт, предводители организации осознали, что они попросту повторили ошибку своих прешественников - коммунистов. Единолично решив, что лучше для местных жителей, но не спрашивая об их пожеланиях и нуждах, активисты фонда по существу исключили интерес сообщества к участию в этом проекте. Этот опыт также выявил ограниченность потенциала организации: вряд ли можно

было оказать заметное влияние на город, если бы фонд продолжил работать по старой схеме «проект за проектом».

По удачному стечению обстоятельств, как раз в этот период член совета директоров получил возможность посетить фонд местного сообщества в США. По возвращении он поделился впечатлениями с коллегами и убедил их превратить организацию в фонд местного сообщества.

Несмотря на то, что идея была заманчива, ее реализация столкнулась с множеством трудностей. В этот период в Словакии практически не существовало частного капитала. Люди еще не имели представления ни о фондах местных сообществ, ни, по той же причине, о концепции некоммерческого сектора. Наверное, основная проблема состояла в том, что граждане не доверяли идее индивидуальных вкладов в поддержание общественно-полезных программ.

Стало ясно, что для успешного старта фонду местного сообщества необходимо как материальное, так и моральное участие властей. Однако, даже после девяти месяцев просвещения, пропаганды и «обработки» городские власти не спешили предоставлять финансовую поддержку и требовали сохранить за собой право определять получателей грантов. Тем не менее, в ходе продолжительных переговоров, наконец был найден компромисс: муниципальный совет утвердил город соучередителем фонда местного сообщества, выделил фонду 1 млн. SK (30 тыс. долл.) и назначил в совет директоров фонда дополнительных членов, которые присоединились к семи уже действовавшим.

В ноябре 1994 года организация перерегистрировала свое наименование в «Фонд Местного Сообщества Здоровый Город» Банской Бистрицы. С самого начала двумя главными задачами фонда стали создание дарственного фонда и укрепление образа справедливой и честной организации, работающей ради улучшения жизни местного сообщества. К декабрю первый цикл деятельности фонда завершился присуждением грантов пятнадцати проектам, а годом позже было выдано еще шестьдесят пять грантов на общую сумму 470 тыс. SK (16 тыс. долл.).

Эти усилия привлекли значительную поддержку со стороны организации C.S. Mott и Фонда Братьев Рокфеллеров в США, а также нескольких программ Европейского Союза, что помогло фонду расти и развиваться дальше.

Кстати, у печальной истории, рассказанной в самом начале, оказался счастливый конец. Через шесть лет после неудачной первой попытки, местные жители при финансовом содействии фонда местного сообщества построили-таки такую десткую площадку, которую хотели.

Беата Хирт

THE COMMUNITY FOUNDATION FOR IRELAND
ФОНД МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА ИРЛАНДИИ

В конце 1990 годов совет директоров только что созданного фонда местного сообщества в Дублине имел три приоритетные задачи: создание дарственного фонда для добровольческого сектора и нужд сообщества, фонда, работающего для блага детей, и, наконец, внедрение программы, которая будет обеспечивать коммерческую поддержку улучшения жизни сообщества.

У этого фонда уже были предшественники. Небольшая группа корпоративных лидеров Ирландии собралась с силами и провела национальную кампанию, собравшую 1,3 млн. фунтов на проект, получивший название National Children's Trust (Национальный фонд детской опеки). Опираясь на это достижение, совет директоров нового фонда местного сообщества убедил правительство выделить ему 1 млн. фунтов для предоставления грантов и покрытия первоначальных расходов. Тем не менее, несмотря на многообещающее начало, организация еще не располагала резервом для погашения оперативных расходов.

Совет директоров все же сделал объявление о вакансии исполнительного директора и после интенсивного поиска нашел активистку-парвозащитницу, которая планировала занять пост в «Международной Амнистии». Она с улыбкой вспоминает о том, как ее шесть раз «психометрически тестировали» по математике и английскому в роскошных приемных покоях («Мне казалось, что я претендую на пост президента Ирландии»), и как резко контрастировал с ними офис, в который она отправилась, получив должность. Хотя он находился в красивом здании георгианской эпохи, "комнаты были похожи на гроты и расположены на чердаке; к ним вела узкая лестница, выкрашенная в

оливковый цвет, а пол был покрыт темно-зеленым линолиумом. Все это освещалось лампочками в 45 Ватт. В моем офисе был покрытый рубцами письменный стол и ковер, к которому прилипали ноги, а самое большое пятно стене прикрывала картинка с изображением старинного замка. Я положила голову на стол и подумала, что совершила самую большую ошибку в своей жизни".

Но вскоре мрачное окружение перестало приводить ее в уныние, и она вместе с советом директоров взялась за работу. Они начали обзванивать все крупные корпорации в Ирландии с предложением стать «благотворительными членами» фонда. Эта неофициальная кампания успешно собрала средства для покрытия оперативных расходов на первые 3 года.

«Продавать» идею фондов местного сообщества в стране, где практически нет традиции филантропии, нелегко. Используя опыт своих британских коллег, фонд искал любую возможность стать частью международного сообщества таких организаций. И в 2000 году фонд вошел в TCFN.

Медленно, но верно трудолюбивые и увлеченные сотрудники добивались осознания ирландстким обществом положительного импульса, который дает ему филантропия. Они собрали 1,7 млн. фунтов для грантового фонда и в 2001 году присудили грантов на сумму 100 тыс. фунтов. Организация завершила первый раунд визитов к профессиональным консультантам и теперь вдохновляет предполагаемых доноров воспользоваться преимуществами нового налогового законодательства, пооощряющего благотворительность. Лидеры организации уверены: даже если настанут тяжелые времена, - предстоящая весенняя кампания по наращиванию благотворительного фонда принесет успех. Доказательством того, что такой оптимизм оправдан, может служить переезд с мрачного чердака в светлый и простоный офис на главной улице Дублина.

Сегодня три относительно новых организации работают над тем, чтобы продвигать филантропию в Ирландии: «Фонд местного сообщества Ирландии», «Национальный фонд детской опеки» и «Бизнес в Сообществе».

Тина Роше

COMMUNITY FOUNDATION OF OTTAWA
ФОНД МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА ОТТАВЫ

4 декабря 1986 года, когда экономика Канады переживала глубокий спад, тринадцать человек собрались в офисе престижной юридической фирмы на первом заседании совета директоров фонда местного сообщества Оттавы-Карлетон.

Это была уже не первая попытка создания подобного фонда. В 1968 году другая группа выдающихся граждан создала фонд местного сообщесва г. Оттавы и Области, однако просуществовала она не долго, и увяла на корню, не в силах привлечь достаточное число доноров. Даже когда директор Совета Канады на обеде в клубе Kiwanis описывал успехи фондов местных сообществ в других городах Канады, призывая к созданию нового фонда Оттавы, по существу такой шаг еще мог оказаться преждевременным.

Но все же идея заработала, особенно когда местная организация «Общий Путь» (United Way) перевела часть активов собственной программы "Дары и Пожертвования" в стартовый капитал нового фонда. За один только месящ прежний фонд местного сообщества был распущен и начал работу новый, с активом примерно в 500 тыс. долларов и с 700 тыс. долларов пожертвований. А вот рабочее помещение было гораздо менее впечатляющим: в комнатушке площадью восемь на десять футов, предоставленной «Общим Путем», пришлось работать и президенту, и его исполнительному помощнику.

Основатели фонда потратили большую часть первого года на организацию и планирование. Одним из самых важных ранних положений был принцип, согласно которому будущими членами совета директоров должны были стать самые уважаемые члены сообщества. Для того, чтобы закрепить его, в регламенте было указано, что новое руководство должно назначаться внешней избирательной комиссией, возглавляемой управляющим Банка Канады и включающей других высокопоставленных лиц. Со временем появилась интересная традиция: каждый уходящий в отставку председатель изирательной комиссии инициировал создание собственного фонда в рамках этой организации.

Через год после основания руководство объявило, что начальной задачей фонда на пятилетний срок станет консолидация 5 млн. долл. основного капитала, большая часть которого будет состоять из

нелимитированных пожертвований. Званый обед, устроенный президентом фонда и мэром города для наиболее влиятельных горожан, был настолько успешен, что проведение подобных мерприятий стало в дальнейшем хорошей традицией, помогающей улучшать репутацию фонда и собирать пожертвования. Местная студия помогла смонтировать фильм о фонде, ежеквартально рассылался информационный бюллетень, а ежегодно проводилось торжество для растущего числа друзей фонда. Расширялись и благотворительные программы. Все эти действия стали привлекать внимание местной прессы, благодаря чему работа фонда стала освещаться активнее. Кроме того, несколько крупных некоммерческих организаций приняли решение передать фонду управление своими благотворительными активами.

В 1990 году в Оттаве состоялась первая национальная конференция канадских фондов местного сообщества. Ее посетили приблизительно сто человек, представлявших тридцать две различные организации и тринадцать местных сообществ, заинтересованных в учреждении собственнх фондов. Эта конференция стала первым шагом к созданию ассоциации Фондов Местного Сообщества Канады, которое произошло двумя годами позже, а также, разумеется, сделала Оттавский фонд более известным.

В том же году рост персонала фонда привел к необходимости поиска нового помещения, который завершившегося переездом в переданный в дар офис площадью в 4 тыс. квадратных футов. Мебель и оборудование предоставило посольство ГДР, которое закрывалось в связи с объединением Германии. (Фонд отказался принять от посольства шреддеры для бумаги).

С самого начала совет директоров решил, что все доходы от вкладов фонда будут использоваться в благотворительных целях, и что все текущие расходы будут покрываться из внешних источников. В течение первых пяти лет они успешно покрывали административные расходы вкладами корпоративных, фондовых и частных доноров Канады и США, «Общего Пути» и местного правительства. (В 1990 году совет директоров основал собственный фонд пожертвований на покрытие оперативных расходов).

Через шесть лет фонд выполнил-таки объявленную в начале задачу – его активы достигли 5 млн. долларов. С тех пор объем активов быстро увеличивался и к 2002 году достиг 63 млн. долларов.

Такому активному росту способствовали определенные перемены в управлении и организации. Среди них, например, передача разработок маркетинговых программ организации от ее лидеров профессиональным консультантам. Затем, повышение уровня самоуправления местных ячеек общества. Недостатки претворения в жизнь программ социального обеспечения в провинциях заставили местные сообщества осознать важность роли, которую играют фонды в объединении ресурсов для удовлетворения потребностей граждан. Наконец, стоит упомянуть важные изменения в канадской системе налогообложения, которая стала поощрять частную благотворительность, что тоже не замедлило сказаться на росте канадских фондов местных сообщесв.

Барбара МакИннес

TRIANGLE COMMUNITY FOUNDATION
(serving the three-community area of Chapel Hill, Durham and Raleigh, North Carolina)
ФОНД МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА "ТРЕУГОЛЬНИК"
(Обслуживающий область сообществ Chapel Hill, Durham and Raleigh, North Carolina)

Доктор Джорж Хитчинс, известный исследователь из компании "Burroughs Wellcome", познакомился с идеей фондов местных сообществ весной 1983 года на собрании Юго-Восточного Совета Фондов и решил, что его родному городу Durham в Северной Каролине необходима такая организация. Он и еще пятеро местных активистов сформировали организационный комитет и в октябре пригласили 100 именитых граждан на информационное собрание. Пришло около половины. После описания своей идеи доктор Хитчинс объявил, что анонимный донор готов сделать вклад в 1 тыс. долл. на образование нового фонда местного сообщества (как все и догадывались, этим анонимным донором оказался он сам).

Будущий исполнительный директор, знакомая доктора Хитчинса, - также присутсвовала тогда на собрании, так как надеялась стать первым штатным сотрудником организации. Несколькими неделями ранее доктор Хитчинс расказал ей о своих планах и попросил поучаствовать в создании такого института. Она настолько загорелась идеей, что сразу же после завершения разговора позвонила мужу и сказала, что знает, чем хочет заниматься всю оставшуюся жизнь.

Пришедшие на собрание избрали комитет, который собрался несколькими неделями позже, чтобы выбрать членов первого совета директоров. На его первом совещании 8 ноября 1983 года был назначен «исполнительный директор на неполный рабочий день» - та самая знакомая доктора Хитчинса.

К тому времени организация уже собрала активы в три тысячи долл. и спроектировала годовой бюджет в 35 тыс. долл. (25 тыс. из которых должны были пойти на оплату услуг исполнительного директора). Даже несмотря на то, что она уже написала несколько предложений на гранты, до этого она занималась политикой и не имела ни малейшего представления о фандрайзинге. К счастью, один из членов первого совета директоров имел опыт привлечения средств для Университета Дюк. Он милостиво согласился сесть за ее кухонный стол, и, вдвоем с этой «штатной сотрудницей», они составили план по выявлению и "вербовке" нескольких новых партнеров, каждый из которых сможет вносить по 5 тыс. долл. ежегодно в течение трех лет. Они успешно нашли пять таких доноров, один из которых пообещал пожертвовать сумму в 25 тыс. долл. Эти деньги и составили основу бюджета на следующие три года, но даже в этих условиях фонду местного сообщества пришлось просить о гранте в 5,8 тыс. долл. от другой организации Северной Каролины для покрытия расходов с ноября до поступления первых пожертвований.

Прошло еще четыре года, прежде чем фонд собрал 1 млн. долл. пожертвований. Затем, 17 декабря 1987 года два крпуных пожертвования, поступивших почти одновременно, утроили эту сумму. Доктор Хитчинс получил Нобелевскую премию по медецине в 1988 году и пожертвовал ее фонду. К своей десятой годовщине фонд распологал суммой в 10 млн. долл., но, тем не менее, ежегодно старадал от нехватки средств на оперативные расходы. Ситуация настолько обострилась, что Исполнительному Комитету пришлось созвать срочное совещание, на котором было принято решение урезать бюджет.

В этой напряженной ситуации бывший председатель пригласил исполнительного директора на семейный вечер. Когда она прибыла, председатель объявил о продаже семейного бизнеса – местной газеты, - и о готовности каждого члена семьи пожертвовать часть выручки фонду. Снова, как будто по мановению волшебной палочки, активы фонда взлетели до 25 млн. долл., и он смог теперь покрыть административные расходы из средств, поступающих от управляемых фондов. Эти пожертвования улучшили дела фонда и ускорили его рост. Через семь лет успешной деятельности его активы достигли 80 млн. долл.

Шеннон С. Джон

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Руководители фондов местных сообществ, в особенности новых, нередко находят почти невозможным одновременно мобилизововывать капитал для грантов, выплачивать их, управлять инвестированием, и еще каким-то образом находить денежные средства на оплату работы персонала, аренду помещения, коммунальных услуг и погашение прочих административных расходов. Вместе с тем, вооружившись продуманным долгосрочным бизнес-планом, и осознавая, что на достижение стадии самообеспечения могут уйти многие годы, они способны успешно справиться с этими проблемами.

Рабочая группа TCFN по Развитию Благотворительных Активов и Сотрудничеству с Донорами надеется, что это руководство принесет пользу коллегам, а также преветствует любые дополнения и предложения по совершенствованию данного документа.