

Фонды местных сообществ в Мексике

Комплексная характеристика

Краткий обзор

Март 2009

Неофициальный перевод

Группа исследователей:

Renee Berger, директор проекта

Diana Bermudez

Patricia Carrillo Collard

Monica Tapia Alvarez

Консалтинговая группа TEAMWORKS

Организация по развитию институциональных способностей Alternativas y Capacidades

Введение

Фонды местных сообществ как благотворительные организации начали появляться в Мексике менее 20 лет назад. По мере того, как в Мексике развивалось гражданское общество, многие лидеры, обладавшие стратегическим видением, осознали необходимость создания организаций для эффективного сбора и распределения местных ресурсов между инициативами социального развития. Лидеры руководствовались убеждением – организации на местном уровне могут быть более чуткими к потребностям сообщества (особенно в долгосрочной перспективе), чем организации, которые находятся за пределами сообщества.

В начале 2008 года, Фонд Мота, Фонд Форда, Интер-Американский Фонд и Глобальный Фонд для Фондов Местных Сообществ объединились, чтобы провести широкое исследование состояния фондов местных сообществ в Мексике. Нашей задачей было составить общее представление о фондах в Мексике, описать основные характеристики и системы, которые поддерживают их развитие. Мы намеренно решили провести исследование, а не оценку. Нашей целью было представить исследование, наполненное информацией, конструктивное и ориентированное на будущее, а не ретроспективное и оценивающее. Взгляды и/или мнения, представленные в этом докладе, принадлежат авторам, их утверждения не обязательно отражают взгляды или принципы организаций, которые предоставили средства для проведения исследования.

Команда, которая подготовила этот доклад, состояла из мексиканских и международных специалистов по фондам местных сообществ (далее ФМС). Мы благодарны им за проделанную работу, а также признательны за активное участие сотрудникам и членам советов управления фондов местных сообществ Мексики и другим экспертам.

Мы рекомендуем это исследование всем лицам, заинтересованным в дальнейшем развитии фондов местных сообществ, благотворительности и гражданского общества в Мексике. Результаты исследования показывают, что ФМС стремятся укрепить организации гражданского общества, способствовать устойчивому развитию через экономическое развитие удалённых сельских местностей, а также работают с множеством потребностей в образовании, в том числе молодёжи, чтобы предоставить им опору для их будущего. Что особенно важно, ФМС играют различные роли по объединению, налаживая связи между некоммерческими организациями, бизнесом и государственной властью; это необходимо для распространения знаний и потенциального улучшения использования ресурсов.

В то время как некоторые фонды, которые поддерживали эту работу на протяжении большого периода времени, возможно, не будут участвовать в дальнейшем, мы ожидаем, что появятся

новые, и мексиканские, и американские благотворители. Мы также надеемся, что это исследование будет полезно людям, которые вовлечены в развитие ФМС в разных странах мира, где решается множество таких же задач, которые стоят перед ФМС Мексики.

Это краткий обзор, который представляет основные выводы исследования. Полный доклад (в том числе, и этот краткий обзор) можно найти на английском www.sfteamworks.com и испанском языках www.alternativasociales.org (файл в формате PDF, бесплатно для скачивания). Последний сайт также включает базу данных различных финансовых и операционных характеристик двадцати одного ФМС, которые участвовали в этом исследовании, за 2005-2007 гг.

Nick Deychakiwsky
(Ник Дейчакивски)
C.S. Mott Foundation

Linetta Gilbert and Mario Bronfman
(Линетта Гилберт и Марио Бронфман)
Ford Foundation

Marcy Kelley
(Марси Келли)
Inter-American Foundation

Vadim Samorodov
(Вадим Самородов)
Global Fund for Community Foundations

Краткий обзор

Мексика – лидер среди стран Латинской Америки по развитию фондов местных сообществ (ФМС). Эти организации объединяют усилия местных активистов и некоммерческих сообществ с представителями бизнеса, образования и других социально-ориентированных граждан, с целью усиления гражданского общества, развития благотворительности, построения мостов между общественным и частным секторами, а также для решения острых проблем сообщества.

Этот краткий обзор представляет основные выводы первого комплексного исследования ФМС Мексики, целью которого являлось детальное описание их организационных, финансовых и программных характеристик, а также установление, каким образом они удовлетворяют свои собственные потребности в организационном развитии, и определение проблем, которые мешают ФМС достигать своих целей. Обширные данные были предоставлены ФМС за период 2005-2007 гг. Этот краткий обзор представляет характеристику ключевых результатов и рекомендаций.

Во всём мире работает около 1500 ФМС. Мексика является одной из новых стран, развивающих эту форму благотворительных организаций. Большинство ФМС Мексики молодые, хотя есть и такие, которые были основаны в начале 1990-х, и относительно небольшие, при этом есть некоторые фонды, которые могут считаться крупными. Несмотря на их молодость и сложную внешнюю среду, в которой им приходится организационно развиваться, результаты исследования доказывают, что они сделали значительные шаги в создании нового вида объединяющей и прозрачной организации, которая открывает пути для участия сообщества в благотворительности, развития гражданского лидерства, и объединения усилий для решения местных задач.

Проект определил ФМС как некоммерческую организацию, которая фокусирует свою работу на определённой географической местности, служит различным потребностям сообщества, работает на объединение широкого спектра местных ресурсов, является или стремится стать грантодающей организацией и нацелена на достижение устойчивости.

В исследовании приняли участие 21 ФМС, которые предоставили подробную информацию о своих организациях.

Фонды были разделены на три группы, на основании масштаба и глубины их опыта. В итоге, 17 из 21 ФМС участвовали в электронном исследовании, 14 предоставили финансовые данные; были проведены 34 интервью с членами управляющих советов и персоналом 15 фондов. Кроме того, было проведено 11 интервью с экспертами на темы фондов местных сообществ, благотворительности и гражданского общества в Мексике.

В начале мы стремимся сориентировать читателя, предоставив краткий обзор социополитического контекста Мексики. После этого идёт обсуждение ключевых выводов и рекомендаций. Это исследование было заказано Фондом Чарльза Мотта, Фондом Форда, Интер-Американским Фондом и Глобальным Фондом для Фондов Местных Сообществ. Исследование было проведено интернациональной командой - консалтинговой фирмой из США – Teamworks, и Мексиканской организацией по развитию институциональных способностей – Alternativas y Capacidades.

Контекст Мексики

Для Мексики всегда была характерна культура единства общества и щедрости, которая была выражена в частной благотворительности. Мексиканцы предпочитают помогать напрямую и волонтерствовать через церкви и религиозные группы. В целом, граждане Мексики мало доверяют

большинству типов организаций. Исторически, общество и бизнес не были призваны тратить своё время и деньги на улучшение общественной жизни. Правительство и церковь были основными игроками, которые считались ответственными за удовлетворение потребностей населения в социальной сфере.

Гражданский сектор Мексики небольшой - зарегистрировано только 5.280 некоммерческих организаций, которые имели статус льготного налогообложения (*donatoria autorizada*) в 2007 году. Сектор благотворителей представляется совсем незначительным для страны с многочисленным населением, большим богатством, хотя и сконцентрированным в руках относительно небольшой группы людей. В 2002 г. было установлено, что в стране существует только 125 организаций-доноров. Несмотря на это, в стране существует огромное разнообразие организационно-правовых форм для некоммерческих организаций и механизмов их финансирования. Также представлено множество идеологических ценностей, политической культуры и сфер деятельности НКО. Важно отметить наличие множества неформальных организаций, количество которых точно не известно, но по разным оценкам составляет свыше 20.000.

Статистика по Мексике

Население (2005): 103 млн. человек

Бедность (2005): 47% (18% живут в крайней бедности)

Концентрация богатства (2007): 40% общего дохода принадлежит 10% населения

Организации гражданского сектора (ОГС) получили доступ к различного типа ресурсам на федеральном уровне благодаря использованию более демократичных процедур: грантовые конкурсы и другие механизмы. Однако программы федерального финансирования по-прежнему не стабильны, зависят от политической воли чиновников («слуг общества»), и часто имеют негибкое регулирование, которое препятствует достижению целей. На политическом уровне отсутствует поддержка ОГС, нет признания важности действий в сфере благотворительности. Примером этому стало предложение администрации Калдерона в 2007 г. ввести равный для всех налог на прибыль, который запретил бы благотворительные взносы со сниженной налоговой ставкой и взимался бы в полном объеме с товаров и услуг НКО. Хотя это предложение и было отклонено, общественные дебаты обнаружили отсутствие знания о благотворительных учреждениях и ОГС. Также были выявлены и глубоко укоренённые подозрения по поводу благотворительных взносов, которые видятся некоторыми как средство ухода от налогов или как покупка благосклонного отношения.

Законы, правила и установленные порядки, которые регулируют гражданский сектор в Мексике, чрезвычайно сложны. Одновременно есть и дублирование и не всегда четко определенные требования, что создаёт препятствия и делает работу с документами затратной для ОГС. Налоговые вычеты распространяются не на все виды деятельности, которые осуществляются гражданским обществом, и некоммерческие организации по-прежнему должны платить налог на добавленную стоимость на каждый товар или услугу, которые они покупают. Сохранение статуса льготного налогообложения требует от организации проведение ежегодного затратного внешнего аудита, и определяет, что только 5% полученных пожертвований могут использоваться на административные расходы.

Также, отсутствует общее знание и экспертиза со стороны бухгалтеров и юристов по работе в некоммерческом секторе. Нет соответствующих стандартов финансовой отчётности, поэтому организациям сложно демонстрировать прозрачность и результативность своей деятельности. Согласно новому законодательству, которое в некоторых случаях противоречит предыдущим постановлениям, некоммерческие организации должны отчитываться перед различными правительственными учреждениями. Это привело к увеличению затрат организаций на исполнение юридических и налоговых обязательств.

Появление фондов местных сообществ

Несмотря на эти непростые обстоятельства, ФМС начали укреплять свои позиции в Мексике. Их деятельность направлена на выполнение ряда необходимых ролей, таких как наведение мостов между секторами, продвижение культуры благотворительности и развитие потенциала в гражданском секторе. Эволюция мексиканских фондов происходит так же, как и в других странах мира. Каждый из ФМС Мексики обладает своим собственным уникальным происхождением, и не обязательно считался фондом изначально. Частично это связано с тем, что концепция ФМС не была известна в Мексике в ранние годы их развития. Первые организации были Fondo Cordoba (1986), Fundacion del Empresariado Chilhuahuense (FECNAS, 1990), и Fundacion Cozumel (1991), которые были созданы бизнесменами, ориентированными на удовлетворение актуальных потребностей сообществ. Cordoba и Cozumel фокусировали свою работу на улучшении образовательных возможностей, а FECNAS – на восстановлении инфраструктуры после разрушительных наводнений.

Первая в Мексике конференция с целью представить концепцию ФМС, была организована Centro Mexicano para la Filantropia (Semefi) и проведена в 1993г. Semefi – национальная некоммерческая организация с различными членами - фондами, ассоциациями, частными лицами и коммерческими компаниями. Миссией организации является продвижение культуры благотворительности, социальной ответственности и участия гражданского сектора в жизни страны. Быстрый рост ФМС был отмечен в конце 1990-х. Отчасти катализатором выступила группа международных инвесторов, которые были заинтересованы в дальнейшем развитии и увеличении профессионализма ФМС. Наиболее значимыми/ключевыми среди них были Фонд Мотта и IAF. В 2002 г. по инициативе Фонда Форда было создано Партнерство Благотворительных Организаций Приграничной Территории (ПБОПТ). Цель - улучшить качество жизни семей с низким доходом и всего сообщества в целом вдоль границы. Институт Synergos, американская некоммерческая организация, которая обладает международным опытом в развитии благотворительности, тесно сотрудничала с Semefi и ПБОПТ в развитии организационных способностей ФМС.

ФМС Мексики: новый рубеж в Латинской Америке

ФМС способствуют развитию местной благотворительности. В 2007 году 85% собранных средств составили частные пожертвования местных благотворителей.

Общие активы 14 фондов, предоставивших данные, составляют \$336.3 млн. песо. Это примерно 32 млн. дол. США (10.5 песо = 1 дол. США)

ФМС не только занимаются собственным организационным развитием, но одновременно помогают некоммерческим организациям стать более профессиональными.

Все ФМС, принимавшие участие в исследовании, являются грантодающими фондами.

Бюджеты грантов очень скромные.

ФМС достаточно молоды. 86% фондов работают менее 12 лет.

В ФМС мало штатных сотрудников, в половине работает не более 2 человек или только волонтеры.

ФМС развивают деятельность по созданию политик и процедур для управляющих советов, а также для их членов, занимающихся фандрайзингом.

Определение ФМС в Мексике находится в стадии развития, и в данный момент не существует юридически определенного понятия. ФМС в Мексике видят себя в качестве организаций-посредников, которые напрямую управляют проектами, и/или дают гранты организациям. Такая роль посреднических организаций может считаться излишней в контексте благотворительности через прямую помощь нуждающимся, к которому привыкли люди. Как следствие, фондам местных сообществ в Мексике очень сложно собирать средства.

Другие проблемы, которые по-прежнему обсуждаются, связаны с составом и ролью членов управляющего совета фонда, что характерно для развивающихся секторов. Однако если рассматривать положение фондов в более широком контексте, мы увидим, что у Мексики, как и у других стран, есть свои уникальные проблемы. Встречать трудности во внешней среде и живо обсуждать фундаментальные характеристики фондов - это не редкость для развивающегося сектора ФМС.

Вывод 1.

Значительный прогресс в институциональном развитии

ФМС Мексики достигли значительного прогресса в своём институциональном развитии, несмотря на то, что это новая сфера деятельности. Этот вывод основан на информации об управляющих советах, сотрудниках и программах ФМС. Согласно собранным данным, ФМС – это в основном молодые организации, которые имеют незначительное количество персонала, необходимые структуры управления и описанные принципы управления. Практически все ФМС отметили, что их деятельность сфокусирована на укреплении организаций гражданского общества (включая местные инициативы). В то же время, ФМС развивают собственный потенциал и распределяют, как правило, достаточно небольшие грантовые бюджеты. Усилия, направленные на развитие благотворительности, видны в моделях, демонстрирующих увеличение общих активов и доходов.

Развитие управляющих советов

Большинству фондов (18), участвовавших в исследовании, менее 12 лет. Все они зарегистрированы как некоммерческие организации, за исключением двух, основанных позже других; все имеют статус льготного налогообложения. В целом, управляющие советы организаций гражданского сектора (ОГС) в Мексике, не играют особенной роли. Они не особенно активны в плане общего руководства организацией, например, в отслеживании финансовых показателей, разработке общей политики развития организации. Важно отметить, что ФМС в данном исследовании демонстрируют наличие многих ключевых характеристик работающих управляющих советов, которые включают следующее:

- **Наличие прописанной политики формирования** устава (12), процедур распределения грантов (13), оценки грантов или программ (14), персонала (9) и конфликта интересов (8);
- Значительное **участие членов управляющего совета** в продвижении фонда в сообществе (17), участие в принятии финансовых решений (14), содействие в отношениях с лидерами сообщества (15), и утверждение финансовых отчетов и годовых бюджетов (16);
- Высокая **вовлеченность членов управляющих советов в фандрайзинг** посредством их собственных пожертвований (16): деньги, акции, инвестиции, предоставление земли или зданий (74% в 2007г.), также помощь в натуральном виде (33%). 10 из 17 фондов, участвовавших в исследовании, имеют офисное помещение, предоставленное членами управляющего совета;
- Почти половина всех членов управляющих советов (45%) очень активно участвовала в деятельности по сбору средств, в то время как одна четвертая (23%) участвовала более или менее активно и одна треть (32%) не участвовала вовсе.

Другая важная характеристика действующих управляющих советов – **разнородность**. Несколько ФМС были основаны бизнесменами с активной гражданской позицией, и их управляющие советы по-прежнему состоят в основном из представителей бизнес сектора. Стратегией ряда ФМС стало формирование управляющих советов из представителей разных секторов для того, чтобы привнести различные точки зрения и знания в деятельность организации. В целом, 66% членов управляющих советов пришли из бизнес сектора, остальные представляют: ОГС (14%), науку (8%), образование (4%) и другие сферы деятельности (12%). Достаточно высок процент женщин (39%) в управляющих советах; в основном они являются представителями бизнеса.

Персонал: непростые условия работы.

Ключевые аспекты профессиональной организации включают в себя квалифицированный персонал и благоприятные условия работы, которые способствуют стабильности. В Мексике ФМС представляют новый тип организации с новыми требованиями к квалификации сотрудников: умение выстраивать отношения и объединять интересы различных групп (социальное партнерство «наведение мостов»); знания в области фандрайзинга и управления грантами. Сотрудники редко имеют специальные знания в этих областях или используют навыки, полученные на предыдущем месте работы. Большая часть сотрудников ФМС работает на условиях *nómina*, это тип устройства на работу, аналогичный трудовому договору в России, который предполагает выплату фиксированной заработной платы и ряд социальных гарантий. В Мексике распространен наем работников в качестве привлеченных специалистов (*honorarios*), которые работают на условиях, аналогичных гражданско-правовому договору в России, и, кроме того, должны самостоятельно выплачивать взносы в фонд социального страхования. Такой подход к трудоустройству отражает желание фондов иметь более стабильный персонал и готовность инвестировать в человеческие ресурсы. Большинство фондов, участвовавших в исследовании, не велики по размеру. Их возглавляют высокообразованные исполнительные директора, которые зачастую обладают значительным опытом. Они остаются на своих должностях, несмотря на весьма скромный уровень зарплат в свете выполняемых ими обязанностей. Проблемы, с которыми они сталкиваются, отнимают у них много сил. Директора ощущают чувство одиночества и потребность в большей поддержке, несмотря на то, что во многом им помогают управляющие советы.

Так же, как и в других организациях общественного или частного сектора, большая часть ответственности за фонд лежит на плечах исполнительных директоров. Исполнительный директор ФМС должен обладать множеством навыков и талантов, которые включают в себя: **умение хорошо работать с организациями гражданского сектора, легко устанавливать отношения с потенциальными донорами, мотивировать членов управляющих советов и заручиться их поддержкой.** Кроме того, исполнительный директор должен обладать широтой взглядов и навыками управления фондом. Исполнительные директора хорошо образованы - четверо из них имеют степень магистра, остальные - степень бакалавра. Учитывая уровень подготовки и профессионализм многих директоров и тот факт, что они выполняют необычную, требующую напряжения работу, их вознаграждение выглядит крайне низким. Восемь директоров из 17 фондов, участвовавших в исследовании, указали, что их месячные зарплаты после вычета налогов составляют менее \$20000 песо, семь между \$20000 и \$40000 и двое указали, что получают более \$40000 песо в месяц (обменный курс составлял 10.5 песо за 1 амер. доллар).

В целом, исполнительные директора достаточно стабильно остаются на своих позициях, хотя есть и исключения. Девять из 17 директоров, участвовавших в исследовании, работают на своём месте более 3 лет. Исполнительные директора испытывают чувство одиночества, которое может быть связано с исполнением ими новой профессиональной роли в развивающейся сфере. Директора имеют немного коллег, с которыми можно было бы поделиться опытом, географическая удаленность также создает трудности в общении. Помимо исполнительных директоров, персонал часто молод, с низким уровнем зарплаты и малыми ресурсами для инвестирования в своё развитие. Работа в социальной сфере (*servicio social*) – требование к соискателям степени бакалавра, выдвигаемое Министерством образования. Согласно этому требованию, каждый студент колледжа должен отработать не менее 480 часов бесплатно или за минимальное вознаграждение в организации социального сектора в области, связанной с его/ее специализацией.

Это является необходимым государственным условием для получения степени бакалавра и играет стратегическую роль в привлечение людей в этот сектор.

Непростые условия работы

- Общее количество сотрудников 17 ФМС, принимавших участие в исследовании, - 136 человек, из которых 127 работают на условиях полной занятости;
- ФМС испытывают дефицит кадров: примерно в половине фондов работают менее 2 сотрудников или только волонтеры, а 59% ФМС имеют менее 6 сотрудников;
- 81% постоянных сотрудников работают по *pólina* (трудовым договорам), что свидетельствует о стремлении к стабильности, однако уровень зарплат сравнительно невысок.

Программная деятельность ФМС

Существуют 3 основные темы, которые характеризуют работу ФМС, участвовавших в нашем исследовании. К ним относятся действия ФМС, направленные на усиление гражданского сектора, продвижение культуры организованной благотворительности и принятие мер по улучшению жизни социально незащищённых и малообеспеченных людей. Девять из 17 фондов, участвовавших в исследовании, ведут свою работу на уровне штата (как в России на уровне области/региона), один – на муниципальном уровне (город и прилегающая сельская местность), шесть – на уровне городов, в которых они расположены, и один действует в одном из районов города.

Основными сферами интересов ФМС являются молодёжь (12), женщины (11), семьи (11), дети (10), и здоровье (10). К другим часто отмечаемым направлениям деятельности относятся престарелые люди и инвалиды (по 7), развитие сельских территорий (6), борьба с алкоголизмом, наркоманией и другими видами зависимостей, охрана окружающей среды и питание (по 5). Их деятельность охватывает и формальные организации гражданского сектора, и небольшие местные группы. Фонды фокусируются больше на развитии, чем на оказании гуманитарной помощи. Ниже приведены ключевые выводы о грантовой и программной деятельности ФМС, ее финансировании и усилиях, которые предпринимают ФМС, чтобы обеспечить прозрачности своей деятельности для сообщества.

Объединение усилий для развития гражданского сектора

ФМС используют два типа ресурсов для достижения своих целей. Первый тип может в широком смысле быть представлен как репутационный и заключается в использовании способности ФМС продвигать развитие организационных способностей, создавать сети, содействовать в объединении различных групп и продвижение лидерства, ориентированного на улучшение качества жизни в обществе. Второй тип ресурсов – финансовый, он выражается в форме распределения грантов и/или в управлении программами. Представленную здесь информацию стоит понимать в свете того, что большинство ФМС по-прежнему развиваются, сами ещё выстраивают свою репутацию – и финансовые ресурсы для грантов или реализации программ обычно очень ограничены. Достижения ФМС в области развития благотворительности рассмотрены в финансовой части предлагаемого обзора.

Сильное гражданское общество – одно из оснований для построения демократии. Один из наиболее значимых аспектов деятельности ФМС заключается в том, что в то время как они сами еще развивают собственный потенциал, приоритетным для них является предоставление услуг по развитию организационного потенциала гражданскому сектору и местным некоммерческим организациям. К четырём основным видам деятельности ФМС в 2007 относились: развитие организационного потенциала (организационное развитие), продвижение идеи волонтерства, продвижение сетей и объединение групп со схожими интересами, а также представление услуг по

организационному развитию местным, в том числе неформальным группам. Количество фондов, которые указали эти действия, увеличивалось на протяжении 3 лет проведения исследования.

Развивая сети

ФМС Queretaro играет ключевую роль в создании и дальнейшем сопровождении организаций гражданского сектора на уровне штата в развитии их институциональных способностей, привлечении средств и создании сетей организаций по защите прав человека. В рамках этой деятельности Фонд отвечает за организацию встреч, ведение протоколов и реализацию решений по итогам встреч.

ФМС Puebla также играл роль в создании Сети для Детей и Подростков, и недавно оказал Сети поддержку, организовав мастер-классы (в том числе по фандрайзингу) и проведя оценку сильных и слабых сторон организации.

Широко используя свою репутацию для организации многосторонних встреч, ФМС разработали четыре основные стратегии по усилению гражданского общества: 1) продвижение и поддержка программ развития организационных способностей – некоторые ФМС ведут свои собственные программы, другие выступают как организаторы обучения или предоставляют финансирование для участия в обучении; 2) создание сетей организаций схожих интересов для продвижения совместной работы, исследований и адвокации (защиты интересов) 3) организация межсекторного взаимодействия через создание политически нейтрального пространства, которое позволит активным гражданам участвовать в развитии компетентного управления и продвижении социальных изменений; и 4) продвижение социально ориентированного лидерства через вовлечение в свою деятельность представителей разных секторов и социальных групп в качестве членов управляющих советов, сотрудников а также активистов местных организаций и благополучателей их программ.

Распределение грантов и программная деятельность

Все фонды, принимавшие участие в исследовании, являются грантодающими организациями. Практически с самого начала деятельности ФМС в Мексике ведется дискуссия о том стоит ли им сосредоточиться исключительно на распределении грантов, или возможно создать гибридную модель, при которой ФМС будут осуществлять свои собственные программы и распределять гранты. Результаты нашего исследования показывают, что ФМС уже являются гибридными организациями.

* Все 15 фондов, принимавших участие в исследовании, отметили, что в 2007 г. они распределяли гранты, направляли финансовые потоки и определяли проекты для пожертвований, которые проводились другими организациями.

* В целом, бюджеты на гранты достаточно скромные. Девять из 17 участвовавших в исследовании фондов указали, что их грантовые бюджеты составляли менее \$1.5 млн. песо в 2007г. (примерно 143 тыс. дол США), другие 3 фонда обладали грантовыми бюджетами между \$1.5 (примерно 143 тыс. дол США) и \$5 млн. песо (примерно 477 тыс. дол США), и 5 – более \$5 млн. песо (примерно 476 тыс. дол США). Обменный курс на момент проведения исследования – 10,5 песо за 1 доллар США.

* Также важен сам процесс распределения грантов, основанный на принципах открытости, честности и прозрачности, которые являются ключевыми для обеспечения репутации ФМС и доверия к ним в местных сообществах и развития культуры благотворительности в целом.

Фонды реализуют собственные программы в области развития местных сообществ (7), образования (6), здравоохранения (2) и развития социальных услуг (1). Их деятельность по данным направлениям подразумевает общую ответственность за реализацию программ, выполнение роли координаторов или посредников, содействие в привлечении средств на реализацию программ и другие виды участия в их успешной реализации. В большинстве случаев, ФМС получили средства от крупных фондов – Фонда Форда и Интер-Американского Фонда - на

деятельность по организации межсекторного взаимодействия, оценки потребностей местных сообществ, грантовых программ и мониторинга проектов.

Финансовые характеристики

Приведенная ниже информация основана на анализе финансовых документов, предоставленных ФМС, в большинстве из которых был проведен аудит, а также на данных, полученных в ходе онлайн-исследования и дополнительных опросов. В ходе исследования были выявлены проблемы, связанные с тем, что в Мексике отсутствуют единые стандарты для отчетности для фондов. Благотворительность – это новое поле деятельности для бухгалтеров и аудиторов, которые в процессе работы узнают много нового об особенностях бухучета в ФМС от исполнительных директоров и членов управляющих советов фондов, которым самим также приходится многому учиться. Основные выводы исследования:

* **Общие активы ФМС** выросли за последние 3 года. Для 14 фондов, согласно отчетам 2007 г., общая сумма составила \$336,3 млн. песо, что на 28% больше по сравнению с 2005 годом. При этом 67% этих активов принадлежат FECHAS, второй по объему активов фонд San Miguel (10%). В общем, у 10 фондов активы не превышают \$10 млн. песо.

* **Общий доход** (включая полученные пожертвования) ФМС в 2007 г. составил \$233.7 млн. песо, что на 41% больше, чем в 2005г. На долю FECHAS приходится 60% этой прибыли, а фонду Corporativa принадлежит еще 10%. Согласно данным отчетности, у девяти фондов прибыль составила менее \$10 млн. песо.

* **Общая сумма пожертвований (из частных и государственных источников)**, полученных 11 фондами, которые предоставили информацию, в 2007 году выросла на 45% по сравнению с 2005 годом. Доля FECHAS составляет 73% от этих пожертвований. Частные пожертвования из мексиканских источников составили \$142.4 млн. песо в 2007г, что на 55% больше, чем в 2005 году. В 2007 году доля частных пожертвований FECHAS составила 77%. В большинстве фондов сумма частных пожертвований постоянно растет.

* 11 фондов сообщили о том, что у них есть **эндаументы**, девять из них участвовали в программе создания эндаументов, которая финансировалась Интер-Американским Фондом (IAF) и координировалась Cemefi. Общая сумма целевых капиталов в 2007 году составила \$27 млн. песо, что более чем в 2 раза превышает аналогичный показатель 2005 года. Доля фонда Cozumel при этом составила 45% от общей суммы эндаументов.

* Среди опрашиваемой группы, сумма **международного финансирования**, полученная ФМС, в основном сохранилась на уровне с 2005 года. При этом суммы, полученные фондами, варьируют от \$12.4 до \$14.6 млн. песо. В 2007 года большая часть международных пожертвований распределялась между тремя фондами: FECHAS - 47%, Оахаса - 29%, и FIC - 14%.

* **Государственная поддержка**, согласно данным участников исследования, в 2007 году составила \$10.3 млн. песо, из которых 75% приходится на финансирование от местных органов власти, 25% - от федеральных органов власти, а финансирование на уровне штатов практически не распределялось.

Осведомленность о деятельности ФМС в обществе

Информирование общества о своей деятельности является ключевым элементом успешной деятельности ФМС, учитывая, что они являются молодыми организациями, которые играют новую роль в обществе со слабо развитой культурой благотворительности, где мало известно о деятельности гражданского сектора, а тем более организаций-посредников. Все принявшие участие в исследовании фонды (17) выпускают новостные бюллетени или отчеты хотя бы раз в год, и шесть выпускают их ежемесячно или раз в четыре месяца. У большинства (15) есть страницы в Интернете, и многие из них (11) обновлялись более двух раз в течение 2007 года. Что касается средств массовой информации, 10 из 17 фондов сообщили о том, что участвуют в радиопередачах как минимум раз в год, при этом восемь фондов делали это более 4 раз. Шесть фондов взаимодействуют с телеканалами, причем четыре из них участвовали в телепрограммах два или более раз в течение года.

Большинство ФМС фокусируют свою деятельность на активном информировании о своей деятельности местные сообщества, аргументируя это тем, что на национальном уровне об их работе знают очень мало. Коммуникационная стратегия фондов направлена в основном на работу с действующими донорами, членами управляющих советов и другими организациями гражданского сектора. Усилия по работе с потенциальными донорами, органами власти и обществом в целом незначительны.

Вывод 2

Стремление удовлетворить потребности в развитии: разнородная картина

В целом, ФМС удовлетворяют свои потребности в развитии по-разному. Положительные моменты связаны со стремлением ФМС, их сотрудников и членов управляющих советов привлекать средства для финансирования административных расходов, их приверженность дальнейшему институциональному развитию, и их вступление, хотя и очень осторожное, в сферу политики. На протяжении последних 5 – 10 лет в Мексике появляются образовательные программы для организаций гражданского сектора, а также индивидуальные тренеры и консультанты.

Крайне малая поддержка административных расходов

Как и у других ОГС, у ФМС Мексики мало источников, частных и государственных, из которых они могли бы получать средства для финансирования административных расходов. Получить такую поддержку достаточно сложно, учитывая, что ФМС – новые незнакомые организации в обществе с низким уровнем доверия к учреждениям в целом, в обществе, где пожертвования через посредников являются скорее необычными. Государственное финансирование может покрыть только издержки, связанные с содержанием персонала и офиса в рамках определенного проекта. Согласно действующему законодательству, организации, которые получают финансирование от фондов, корпораций и/или от частных лиц, могут использовать на административные расходы не более 5% этих пожертвований. Достижение финансовой устойчивости через создание эндаумента или развитие базы доноров требует много времени и, как правило, не рассматривается как эффективное решение, когда нужно срочно пополнить бюджет. Исполнительные директора постоянно говорили о сложности своего положения, поскольку им сложно ожидать большей поддержки со стороны членов своих управляющих советов. Члены советов, в свою очередь, также упоминали о том, что возможности доноров ФМС ограничены.

Ограниченные возможности для обучения ФМС

Несмотря на относительную молодость гражданского сектора, появился целый спектр организаций и частных лиц, которые предоставляют обучение и техническую помощь ОГС. ФМС используют возможности обучающих программ для ОГС общего плана (например, по вопросам управления и юридическим/финансовым обязательствам), которые иногда организуют местные университеты и обучающие центры. Обучение специально для ФМС стало возможным благодаря Grupo de Fundaciones Comunitarias (GFC), группа ФМС в рамках Cemefi, а также благодаря Институту Synergos и Партнерству Благотворительных Организаций Приграничной Территории. Эти специализированные программы для ФМС проводились на протяжении последних 8 лет и серьезно расширились в новые сферы.

По мере того, как ФМС проходили разные этапы развития, существующие обучающие программы зачастую не могли удовлетворить их разнообразные потребности. Например, ФМС отмечали, что семинары, организованные GFC для развития навыков своих членов, были особенно ценны на ранних этапах развития и в меньшей степени полезны на более поздних/зрелых этапах жизни организаций. Практически не существует обучающих материалов на испанском языке, которые учитывали бы местный контекст, представляли прямую и значимую информацию, например, по

созданию программ, распределению грантов, работе с донорами и продвижению благотворительности. Отсутствуют доступные ресурсы для персонала/управляющих советов ФМС, с помощью которых они могли бы посещать обучающие программы или нанимать поставщиков услуг технической поддержки.

Профессиональные обучающие ресурсы в основном сконцентрированы в Мексико Сити и нескольких региональных центрах, таких как Чихуахуа, Гуадалахара и Оахака. В остальных местностях вынуждены выбирать менее квалифицированных консультантов или пытаться найти средства для оплаты часто непомерно высоких издержек, связанных с поездками. Не существует формального, действующего процесса для систематизации знаний и обмена опытом между ФМС. Внутри фондов текучка кадров и низкий уровень делопроизводства снижают эффективность развития организационных способностей и обучения.

Незначительное вовлечение в общественную политику

В Мексике, политический контекст для правительства и элиты связан с недавней историей, когда произошло изменение курса в направлении развития гражданского сектора, и предполагает появление левых радикальных движений. И всё же, в этом очень непростом контексте, некоторые ФМС Мексики начали участвовать в общественном диалоге на тему социальных проблем, обычно, по распоряжению правительства. Хотя в целом ФМС как группа до сих пор действовали достаточно мало, в ходе интервью были получены примеры активного участия ФМС в диалоге с местными властями или властями штата на тему социальных преобразований. Это примечательно, потому что местная политика и политика штатов славятся предвзятостью и консерватизмом. ФМС, таким образом, пытаются создать безопасное, не политизированное пространство для общественного диалога.

Работа по продвижению интересов (адвокации), которую проводили ФМС, имела характер скорее реактивный, чем проактивный, и была связана с обращениями в ФМС с целью выяснить их позицию по тем или иным вопросам, предлагаемым правительством политическими преобразованиями, или с принятием законодательства, которое могло бы негативно на них повлиять. Наивно было бы ожидать от фондов, которые сосредоточены на собственном выживании, что они будут уделять много времени продвижению и защите интересов в общественной политике. Необходимо, чтобы их работа по защите интересов была непосредственно связана с их миссией, например, как показывает их опыт совместной борьбы за сохранение льготного налогообложения вместо нового единого налога, при администрации Кальдерона.

Рекомендации

1. Создать чувство сообщества среди фондов местных сообществ

Для ФМС необходимо объединиться на национальном уровне, чтобы определить общие цели и задачи и обмениваться опытом. Необходимо построить отношения и доверие между фондами, обратить внимание на различия внутри сектора и создать их собственный план действий на будущее. Поскольку критическая масса ФМС в стране уже существует, сейчас пришло время **наладить диалог между ФМС** и начать развивать национальное самосознание, разработать собственное понятие ФМС как гибридной модели, которая одновременно реализует свои программы и распределяет гранты. Чтобы сделать первый шаг в этом направлении, для ФМС может быть полезным взяться за решение конкретной задачи, например, работать с бухгалтерами для установления единых стандартов финансовой отчетности. Это будет способствовать накоплению опыта совместной работы над актуальной проблемой и поможет продемонстрировать эффективность общих действий.

2. Развивать у ФМС способность показывать своё положительное влияние и увеличивать осведомлённость о своей деятельности.

Фондам местных сообществ следует лучше демонстрировать, в чем заключается ценность ФМС для общества и в чем их отличие от других организаций гражданского сектора; информировать сообщество о своей деятельности на национальном уровне. Коммуникационные усилия, которые фокусировались бы одновременно и на уровне отдельных ФМС и на уровне сектора, могли бы помочь фондам **говорить более эффективно о своём положительном влиянии**, увеличить осведомлённость о своей деятельности как на местном, так и на национальном уровнях. Коммуникационная политика на уровне ФМС может включать разработку общей системы отчётности по программам и грантам, которая предоставила бы достаточно данных и примеров из жизни ФМС, а также помогла бы фондам определить собственные ожидания от своих действий. На уровне сектора, ФМС могли бы начать развивать **собственный подход** для обсуждения успешных практик. Это включало бы в себя определение, что есть успешная практика, а также какие можно определить индикаторы эффективной работы. На уровне сектора ФМС могли бы разработать общую систему критериев для оценки успешности собственной деятельности и обновить материалы, которые помогают развивать их деятельность и понимание того, как они работают с различными группами людей.

3. Развивать профессионализм и содействовать институциональному развитию.

Для того чтобы закрепить прежние достижения ФМС Мексики и обеспечить дальнейшее положительное влияние в секторе, необходимы постоянные усилия по повышению уровня профессионализма и усилению их институциональных способностей. Здесь существуют три группы потребностей:

1) Определить **лучшие практики в области организационного развития, содействуя развитию управления** знаниями и документооборота в фондах, а также определяя, что является наиболее/наименее эффективным в мексиканском контексте;

2) **Развивать профессионализм**, разрабатывая стратегии обучения, которые будут применимы для разных этапов организационного развития ФМС; предоставлять гранты на консалтинговые услуги, развивать возможности для обмена опытом между сотрудниками и диалога с экспертами, сформировать глобальное представление о благотворительности, содействовать постоянному развитию персонала и создавать более благоприятные условия работы; и

3) **Развивать экспертизу и компетентность в области организационного развития**, особенно на местном и региональном уровнях, разрабатывать документы и пособия, используя высокие технологии, чтобы не зависеть от географических и транспортных ограничений.

4. Увеличивать количество ресурсов.

Если ФМС Мексики хотят увеличить масштаб своей деятельности и достичь значимого влияния, они должны получить поддержку большей части общества. Для этого необходимо **развивать сообщество благотворителей через гранты развития (гранты с условием привлечения дополнительного ресурса, софинансирования)**; обмениваться опытом по привлечению средств для покрытия административных расходов; улучшать имидж ФМС через организацию мероприятий на местном уровне, привлекать уважаемых лидеров для продвижения ФМС; планировать устойчивое развитие.

5. Создавать более благоприятную системную среду.

Существует потребность в более благоприятной налоговой и законодательной среде, которая признавала бы ценность гражданского общества в целом, и уникальную роль фондов. В плане налогообложения, основываясь на принципах прозрачности деятельности ФМС, нужна стратегия информирования людей, которые определяют политический курс, и других ключевых лидеров, о необходимости **обновления и упрощения законов о подоходном налоге**, чтобы привести их в соответствие с существующим законом о развитии деятельности ОГС. Кроме того, процедуры, регулирующие деятельность некоммерческих организаций, например, получение статуса организации с льготным налогообложением и регистрация, должны быть упрощены и рационализированы, чтобы организации стремились действовать согласно установленным нормам. Для организаций-доноров, в частности, необходимо пересмотреть в сторону смягчения

законы, которые в данный момент запрещают давать гранты организациям, которые не обладают статусом с льготным налогообложением.

С законодательной точки зрения, гражданский сектор в целом выиграет, если будут направлены усилия на работу с людьми, отвечающими за определение политических концепций, и другими ключевыми лидерами для улучшения законодательной базы и более эффективного распределения государственных средств между некоммерческими организациями. В Мексике более благоприятная среда сделает отчётность более эффективной, будет способствовать прозрачности, рационализации процессов регистрации ОГС на всех уровнях органов власти, и предоставит некоммерческим организациям достаточно времени для рационального использования государственных средств. Также для содействия установлению более благоприятной среды необходимо распространять знания о работе и положительном влиянии некоммерческих организаций, и определить стандарты для отчётности. И, наконец, для улучшения работы нужны обученные бухгалтеры и юристы, которые будут специализироваться на гражданском секторе. Для того чтобы в ФМС и некоммерческих организациях работали такие специалисты, необходимы усилия, направленные на создание обучающих материалов и введение специализированных курсов в университетах.

В заключение, исследование показывает, что ФМС Мексики создали свою организационную структуру. ФМС становятся важными участниками процесса продвижения благотворительности в сообществах, они инициируют различные действия по усилению организаций гражданского сектора и реализуют программы, сфокусированные на социальном и экономическом развитии. Хотя пройденный путь был временами сложным, результаты исследования свидетельствуют о том, что теперь существует инфраструктура для дальнейшего развития.