

# СТРАТЕГИЯ МАМА CASH НА 2015–2020 ГГ.:

**ФИНАНСИРОВАНИЕ  
ФЕМИНИСТСКОГО  
АКТИВИЗМА**

**ОБЗОР ПО ИТОГАМ  
ПЕРИОДА: РЕЗЮМЕ**

Март 2021

**ma  
ma  
cash**



# Введение

**Mama Cash — это международный женский фонд, предоставляющий источники финансовой поддержки феминистским движениям и активистам по всему миру и участвующий в выстраивании связей, необходимых для борьбы за более мирное, справедливое и устойчивое будущее.**

В 2015–2020 гг. организация осуществляла реализацию рассчитанного на шесть лет стратегического плана под названием «Финансирование феминистского активизма». В этот период мы выделяли средства объединениям и движениям под руководством женщин, девушек, транс- и интерсекс-людей, которые мобилизуют свои сообщества и возглавляют движения по борьбе с несправедливостью и неравенством ради продвижения прав человека и достижения социальной справедливости по всему миру.

Mama Cash стремится анализировать результаты своей деятельности и учиться на них, чтобы повышать эффективность поддержки, оказываемой феминистским движениям. В начале 2020 года, который стал заключительным годом реализации нашего долгосрочного плана, мы поручили сторонней организации провести обзор по итогам периода.

Наше стремление заключается в том, чтобы как финансовый донор чутко реагировать на проблемы партнеров-грантополучателей, и данный обзор проводился именно в этих целях. Его целью было оценить, удалось ли Mama Cash удовлетворить потребности феминистских движений и активистов в 2015–2020 гг. и каким образом, а также определить подходы, которые мы могли бы адаптировать или перенять для более эффективной реализации следующего стратегического плана. Обзор по итогам периода проводила команда из четырех консультантов-аналитиков, обладающих в общей сложности более чем 60-летним опытом разработки и проведения анализа смешанным методом на основе совещательной практики и поддержки обучения в организациях.

Обзор по итогам периода включал в себя сбор как первичных, так и вторичных данных. Аналитики провели интервью с ключевыми заинтересованными сторонами, включая партнеров-грантополучателей, партнерские женские фонды, финансовых доноров и донорские сети, членов консорциумов CMI! и GAGGA, сторонников и коллег, а также с сотрудниками Mama Cash и членами наблюдательного совета организации. Заключение по итогам независимого двухлетнего обзора, проведенного Центром эффективной филантропии партнеров-грантополучателей, получивших поддержку Mama Cash, и обратившихся в фонд заявителей, также содержали важную обратную связь касательно нашего подхода и методов работы. Из него консультанты почерпнули важную информацию. Кроме того, было изучено свыше 140 докладов, меморандумов и других документов.

Следующее [рабочее резюме](#) составлено на основе обзора по итогам периода и представлено во всей своей полноте. В нем также содержатся [комментарии](#) Mama Cash относительно выводов обзора и описываются наши планы по выполнению рекомендаций, отраженные в новом стратегическом руководстве. Мы публикуем рабочее резюме с комментариями, чтобы продемонстрировать свою приверженность принципам анализа и раскрытия результатов распределения наших грантов, обмена знаниями и подотчетности перед заинтересованными сторонами.

# Доклад о проведенном обзоре по итогам периода: рабочее резюме

Подготовили Дорис  
Бартель, Мадхумита  
Дас, Нидааль Карим и  
Этобсси Вако  
(октябрь 2020 г)

В начале 2020 года организация Mama Cash поручила провести обзор по итогам осуществления своей стратегии «Финансирование феминистского активизма», реализация которой осуществлялась в течение шести лет<sup>1</sup>. Этот стратегический план был призван отразить современный контекст, сложности и динамику, в том числе рост религиозного и политического фундаментализма по всему миру. Он также включал в себя меры реагирования. Феминистские объединения и движения столкнулись с серьезным противодействием, угрозами и насилием со стороны консервативных сил, стремящихся свести на нет прогресс в борьбе за права женщин, девушек, транс- и интерсекс-людей. Несмотря на изученные доказательства того, что феминистский активизм выступал весомым фактором прогрессивных политических изменений, на момент запуска стратегии лишь некоторые доноры дали обязательства по выделению необходимых ресурсов. Финансирование низовых объединений активистов феминистского движения было крайне недостаточным как по объему, так и по качеству. Внутри организации осуществление стратегии «Финансирование феминистского активизма» было также определено получением двух крупных коалиционных грантов: Министерства иностранных дел Нидерландов (программа Dialogue and Dissent, кампания Count Me In! (CMI!)) и Глобального альянса по гендерным вопросам и изменению климата (GAGGA). Это расширило возможности по предоставлению грантов, информационно-пропагандистской работе и влиянию в партнерстве с другими организациями.

Обзор по итогам периода преследовал две цели:

- (1) проанализировать и зафиксировать результаты деятельности Mama Cash и любые последующие изменения, достигнутые в рамках трех стратегических целей, ответив на вопрос: «что изменилось благодаря работе фонда Mama Cash?»;
- (2) более глубоко изучить сильные и слабые стороны подхода Mama Cash в последние 6 лет, ответив на вопросы: «что именно в работе фонда Mama Cash способствовало вышеупомянутым изменениям, а что им помешало?» и «удалось ли Mama Cash добиться прогресса в реагировании на потребности феминистских движений и активистов, и если да, то каким образом?»

Работа над данным обзором велась во время глобальной пандемии, которая привлекла внимание к усиливающим друг друга формам притеснения, влияющим на жизни женщин, девушек, транс- и интерсекс-людей<sup>2</sup>. Несмотря на сложности, связанные с пандемией, аналитическая группа и Mama Cash посчитали целесообразным продолжить подготовку обзора. Как аналитики и исследователи феминистской повестки, мы видели смысл в оценке влияния и формулировании выводов о нем, обучении и обмене опытом, а также в усилении подотчетности перед партнерами, сторонниками, движениями и донорами. Мы сосредоточились на помощи, творчестве и адаптации и выработали процесс оценки, в котором феминистские принципы и учитывающие травматичный опыт подходы к проведению исследований применялись в контексте глобальной пандемии.<sup>3</sup>

# ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ: резюме

Основные выводы данного доклада говорят о том, что Mama Cash является организацией с гармоничным набором ценностей, которая адаптирует свою деятельность в соответствии с потребностями феминистских лидеров по всему миру. Приведенное ниже резюме содержит обзор ключевых выводов по отдельным направлениям стратегии Mama Cash «Финансирование феминистского активизма».

Три стратегических цели Mama Cash включают:

1. **Распределение и сопровождение грантов (GM&A):** предоставление гибких грантов, грантов на основную деятельность и долгосрочных грантов, наряду с индивидуальным сопровождением новых и существующих самоуправляемых объединений, что способствует формированию движений по отстаиванию прав женщин, девушек, транс- и интерсекс-людей в тематических направлениях «Тело» (физическая неприкосновенность и автономность), «Деньги» (трудовые права и экологическая справедливость) и «Голос» (содействие и участие).
2. **Укрепление женских фондов (SWF):** поддержка финансирования женских организаций через выделение ресурсов для создания и консолидации новых женских фондов; дальнейшее развитие существующих фондов и их совместных инициатив; участие в совместных инициативах с женскими фондами, включая привлечение средств, предоставление грантов и влияние на сообщество доноров.
3. **Влияние на сообщество доноров (IDC):** использование знаний, опыта, известности и авторитета фонда Mama Cash в сообществе доноров для расширения масштаба и улучшения качества финансирования объединений, защищающих права женщин, девушек, транс- и интерсекс-людей.

Эти стратегические цели базируются на четырех направлениях операционной деятельности организации: привлечении средств, коммуникации, обучении, мониторинге и оценке, а также создании прочной основы ведения деятельности.

**Стратегическая цель GM&A фонда Mama Cash демонстрирует, что долгосрочное, гибкое финансирование диверсифицированного пула партнеров-грантополучателей имеет ключевое значение в создании благоприятных условий для устойчивого, инновационного и развивающего феминистского активизма, которой занимаются самоуправляемые объединения.**

За период осуществления стратегии 2015–2020 гг. фонд Mama Cash выделил 432 новых гранта на основную деятельность по тематическим направлениям «Тело», «Деньги» (трудовые права и экологическая справедливость) и «Голос» на общую сумму 15 170 051 евро. Средний размер гранта составил 35 118 евро. Помимо этих грантов, фонд Mama Cash также выделил 1 218 273 евро на сопровождение и поддержку партнеров-грантополучателей, посещающих конференции, встречи или специальные мероприятия. В 2015–2019 гг. число ежегодно выделяемых новых грантов на основную деятельность выросло на 36 % (с 67 в 2015 году до 91 в 2019 году), а годовой бюджет Mama Cash на гранты увеличился еще больше — почти на 50 % (с 2,1 млн евро до 3,1 млн евро в год). В ходе обзора были отмечены следующие основные результаты осуществления стратегической цели GM&A:

- Объединения, получающие помощь от Mama Cash, демонстрировали рост организационного или институционального потенциала с точки зрения лидерства, финансового управления, подбора персонала, обучения, мониторинга и оценки, а также стратегического планирования и цифровой безопасности. Они успешно увеличили число сторонников за счет обучения, поддержки внутренних заинтересованных сторон, а также мероприятий, кампаний и общественных демонстраций, нацеленных на вовлечение. В 2016–2019 гг. партнеры Mama Cash провели в общей сложности 12 415 мероприятий, которые посетили 1 610 511 человек.
- Объединения, финансируемые Mama Cash, успешно расширили свой доступ к источникам финансовой поддержки и услугам государственных институтов, в том числе в областях здравоохранения, образования, суверенности земель и юридического обслуживания. Они также разработали убедительные феминистские материалы по ключевым проблемам, затрагивающим их сообщества, и в результате получили доступ к важным национальным, региональным и местным субъектам принятия решений для себя и заинтересованных кругов.
- Некоторые партнеры-грантополучатели провели сложную работу и проявили творческий подход, используя СМИ, общественные демонстрации и «артивизм» для углубления понимания, смещения социальных норм и изменения восприятия важнейших проблем в обществе в целом.
- Представители некоторых объединений отмечали, что многие руководители движений в их странах получили поддержку и прошли обучение в организациях, финансируемых фондом Mama Cash. Эти организации сыграли важную роль в трансформации пространств для деятельности движений, повышении их разнообразия и инклюзивности.

Партнеры-грантополучатели подтвердили давнее наблюдение Mama Cash о том, что долгосрочное гибкое финансирование обеспечивает исключительный уровень поддержки и высвобождает ресурсы организаций, позволяя им сконцентрироваться на наиболее важных стратегических задачах для их программ преобразований. Кроме того, партнеры отмечали, что фонд Mama Cash поддержал их в реагировании напрямую в начале пандемии коронавируса.

## Области для развития в рамках стратегической цели GM&A:

формализация модели сопровождения Mama Cash, которая даст фонду и финансируемым объединениям более четкое представление о способах, сути и необходимости сопровождения. Изучение дополнительных вариантов перехода для партнеров, которые прекращают получать помощь Mama Cash, включая внедрение моделей самофинансирования. Дальнейший поиск способов связать партнеров-грантополучателей с другими заинтересованными донорами в расширенной феминистской экосистеме финансирования.

**В рамках стратегической цели SWF поддержка была оказана 26 женским фондам из разных стран. Она была направлена на содействие развитию феминистских объединений, структурным изменениям, коллективной деятельности и формированию движений.**

В 2015–2020 гг. организация Mama Cash предоставила финансирование 26 различным женским фондам, предоставив как многолетние гранты на основную деятельность, так и единовременные гранты. 18 из этих 26 фондов получили гранты на несколько лет. В то же время остальные 8 женских фондов получили единовременные гранты на региональные конференции, организационные изменения, основную деятельность и неотложные нужды. В этот период организация Mama Cash также предоставила грант Международной сети женских фондов Prospera, поддержав ее в проведении оценки стратегии. Основные выводы по результатам осуществления стратегической цели SWF:

- Большинство женских фондов, получивших финансовую помощь от Mama Cash, смогли поддержать самоуправляемые объединения, стремящиеся к структурным изменениям, включая изменения ряда норм и изменения в политике, а также расширили доступ к процессу принятия решений.
- Большинство женских фондов, получающих многолетние гранты от Mama Cash, смогли привлечь средства из разнообразных источников: от благотворительных фондов, правительств и корпораций до частных лиц. 17 из 26 женских фондов представили примеры инициатив по привлечению средств или предоставлению грантов, проведенных совместно с другими женскими организациями.
- Более половины женских фондов, финансируемых Mama Cash, предпринимали шаги к тому, чтобы влиять на доноров, включая Министерство иностранных дел Нидерландов и Philanthropy Advancing Women's Human Rights (PAWHR). Наиболее существенным результатом усилий по оказанию влияния и привлечению средств стал запуск Министерством иностранных дел Нидерландов инициативы Leading from the South (LFS).
- Многие женские фонды отмечали, что их бюджеты увеличились, а некоторые из них расширили географию своей деятельности. Например, после привлечения финансирования для инициативы LFS бюджет фонда South Asia Women's Fund существенно вырос, что позволило организации расширить охват, сменив название на Women's Fund Asia.

В период осуществления стратегии фонд Mama Cash принимал меры по повышению эффективности выполнения стратегической цели SWF. Для этого были внедрены процессы интерактивного обучения и подход к распределению средств на неотложные нужды через Фонд солидарности с более высоким уровнем совещательного участия. Кроме того, в последние 6 лет целенаправленная и непрерывная информационно-пропагандистская работа с донорами по повышению известности и легитимности женских фондов способствовала росту экосистемы женских фондов.

### **Области для развития в рамках стратегической цели SWF:**

рассмотреть возможность создания платформы, на которой партнерские женские фонды могли бы проводить регулярные обсуждения вопросов власти и привилегий, изменения политических условий, обучения и формирования знаний, а также мер по оказанию коллективного влияния на доноров.

**Прогресс в осуществлении стратегической цели IDC указывает на то, что формирование эффективных союзов, объединение людей в ключевые моменты и разработка актуальных и учитывающих контекст обучающих материалов может серьезно повлиять на источники финансовой поддержки, доступные для активистов и феминистских движений.**

Фонд Mama Cash начал использовать свои знания, опыт, известность и авторитет в благотворительном секторе для расширения масштаба и улучшения качества финансирования объединений, защищающих права женщин, девушек, транс- и интерсекс-людей. При этом он создавал важные партнерские союзы, выпускал информационные материалы и определял политические рамки. Усилия Mama Cash по оказанию влияния принесли огромную пользу для активизма в области прав женщин. Более того, стратегия влияния обеспечила следующие результаты:

- В ходе обзора организацию Mama Cash часто называли лидером в создании феминистских объединений и платформ для сотрудничества. К этой деятельности относятся инициирование важных событий (например, мероприятия «Деньги и движения», проведенного вместе с партнерами по СМII!), развитие партнерства и других форм взаимоотношений с феминистской экосистемой финансирования (партнерство с Prospera, European Foundation Centre, Human Rights Funders Network и другими), а также участие в создании важнейших платформ для сотрудничества феминистских организаций (СМII и GAGGA). Фонд Mama Cash создавал партнерские союзы, способствующие укреплению женских фондов и феминистских организаций, установлению контактов между ними и солидарности.
- За последние 6 лет фонд Mama Cash участвовал в создании множества платформ для финансирования, обосновывая необходимость выделения ресурсов для активизма и организаций по защите прав женщин. Фонд открывал двери для сложных дискуссий по благотворительному финансированию, вовлекая в них феминистские организации и основывая их на феминистских идеалах.
- Организация Mama Cash известна благодаря скрупулезному политическому анализу и идейному лидерству в феминистской экосистеме финансирования. Она разработала эффективные аналитические и обучающие материалы, которые используют и на которые ссылаются как участники движений, так и доноры. Фонд содействовал разработке терминологии, определению рамок исследований и созданию платформ для смещения дискуссий в нужном направлении. Кроме того, он сформулировал и расширил политические рамки, в центре которых находятся феминистские и самоуправляемые объединения.

Деятельность Mama Cash включает активное влияние через углубление дискуссий, создание инклюзивного пространства и определение центральной роли женских фондов как ключевых механизмов по обеспечению движений в защиту прав женщин по всему миру источниками финансовой поддержки.

## **Области для развития в рамках стратегической цели IDC:**

в ходе обзора регулярно отмечалось, что Mama Cash следует более четко разграничивать объемы и условия финансирования. Особенно важны здесь следующие факторы:

- (1) влияние ограниченных бюджетов на феминистский активизм и феминистские организации;
- (2) призыв избавляться от ресурсов, получаемых от добывающих отраслей, которые обуславливают общие потери с точки зрения феминистских социальных перемен;
- (3) ограничения, которые мешают фондам попасть в разнообразный пул получателей грантов, например сложности в переводе средств небольшим и неофициальным объединениям. Также отмечается, что требуется приложить дополнительные усилия для согласования обучения с оказанием влияния, учитывая цели, в которых разрабатываются обучающие материалы, и способы их использования.

**По итогам обзора направлений операционной деятельности можно сказать, что методы работы, используемые Mama Cash, учитывают потребности получателей грантов и адаптируются к динамичным политическим условиям.**

Данный обзор призван подытожить выводы, сделанные по результатам анализа направлений операционной деятельности, подходов и методов работы Mama Cash за последние 6 лет. В ходе обзора было установлено, что фонд Mama Cash создавал системы и методы, которые ценятся как партнерами, так и коллегами, а также то, что организация изменила подходы к своей работе в соответствии с потребностями феминистских движений и активистов.

**Привлечение средств:**

за последние 6 лет фонд Mama Cash добился успеха в привлечении средств, чаще всего от учреждений-доноров, которых убеждали расширить финансирование. Он также стимулировал активность частных доноров и часто выполнял цель по сумме поступлений от таких доноров.

**Коммуникация:**

фонд Mama Cash расширил свой политический профиль и стал участвовать в решении проблем, играющих центральную роль для лидеров и организаций по защите прав женщин, включая, в том числе, секс-работу, аборты и климатическую справедливость. Он также использовал новаторские методы расширения охвата, включая проведение ежегодного феминистского фестиваля, выпуск подкастов и целевые кампании. Это привело к повышению узнаваемости и целенаправленности политической активности.

**Обучение, мониторинг и оценка:**

фонд Mama Cash разрабатывал цели, результаты и индикаторы стратегического плана с целью создать систему, позволяющую более эффективно выявлять работающие подходы.

**Прочная основа ведения деятельности:**

за период осуществления стратегии фонд Mama Cash усовершенствовал ключевые системы и процессы, внедрив средства безопасности данных и другие ИТ-продукты. Эти инвестиции снизили риски утечки конфиденциальных данных сотрудников, партнеров, женских фондов и грантополучателей. С учетом того, что пространство для деятельности активистов постоянно сужается, эти изменения были своевременными и критически важными.

# Основные рекомендации

Опираясь на ключевые результаты обзора, аналитики составили следующие основные рекомендации. Они структурированы по областям для углубления деятельности и работы над достижением прогресса в предоставлении источников финансовой поддержки активистам и феминистским движениям.

## Формулирование принципов, на которых должны строиться стратегические решения и указания:

мы рекомендуем Mama Cash пересмотреть и расширить свой набор ценностей, а также сформулировать ряд ключевых принципов, определяющих видение будущего и используемых как ориентир. Кроме того, организации рекомендуется формировать практические подходы к разработке теории, осуществлению действий и осмыслению/обобщению опыта претворения в реальность этих принципов в качестве грантодателя, донора, единомышленника, сторонника, партнера, лидера и субъекта влияния. Это может повысить добросовестность и эффективность в процессе работы и на рабочих местах.

## Подтверждение и перераспределение власти как организаторов и координаторов:

Mama Cash выполняет множество ролей в циклах феминистского движения, включая роли постоянного организатора и координатора. Фонд проводил и поддерживал важные конференции для феминистских объединений, и во многих случаях эта работа высоко оценивалась партнерами и другими сторонниками. Однако он также сталкивался со сложностями из-за воспринимаемого неравенства возможностей, которое проявлялось при формировании повестки дня, в темпах и направлении работы, а также в представлениях о прозрачности процессов в части разработки предложений и партнерства. Воспринимаемая привилегированность может подорвать доверие и сплоченность в рамках платформ для сотрудничества и требует особого внимания. Мы рекомендуем Mama Cash провести обсуждение уроков из своей практики с коллегами, рассмотреть принципы, которые были бы наиболее эффективными в координации и организации, а также выбрать примеров передовой практики для собрания.

## **Расширение культуры коллективной заботы о себе, безопасности и благополучия:**

кажется, что сообщений о насилии, репрессиях, угрозах и убийствах активистов становится все больше, и это особенно серьезно затрагивает некоторые объединения, поддерживаемые фондом Mama Cash и партнерскими женскими фондами. Мы призываем Mama Cash расширить пилотную инициативу «Соппротивление и жизнестойкость» и исследование Stronger Together<sup>4</sup> для определения поддержки, необходимой для обеспечения безопасности, и ключевых побуждающих сообщений в адрес доноров, партнеров и сторонников. Мы рекомендуем Mama Cash рассмотреть возможность спонсирования расширенных платформ для обучения и взаимодействия в рамках своего портфеля, чтобы формализовать, обсудить и поддержать обучение и обмен знаниями по коллективной безопасности и благополучию.

## **Внедрение экосистемного подхода к обеспечению источников финансовой поддержки и роста феминистских движений:**

Совещательная (коллективная) практика предоставления грантов не является для Mama Cash новой. Применяя ее в работе фонда Spark и Фонда солидарности, организация признала важность прозрачного и коллективного предоставления грантов. Мы рекомендуем Mama Cash продолжить внедрять совещательную (коллективную) практику, прозрачность и демократические процессы как ключевые принципы выделения грантов, благодаря которым движения будут укрепляться. В рамках рассматриваемого периода осуществления стратегии организация Mama Cash сделала свой вклад в развитие «экосистемы» объединений, связывая их друг с другом на внутренних и внешних конференциях, а также представляя новых ключевых участников в группах заинтересованных сторон. Однако остается неясным, как эти усилия повлияли на укрепление или успех движений. Вместе с другими мы рекомендуем Mama Cash определить возможности для оценки того, какое влияние они оказывают в рамках пространства для деятельности движений».

## **Дальнейшее изменение стандартов в области феминистской филантропии:**

благотворительная деятельность меняется, участники движений стремятся быть частью процесса принятия решений, чтобы составлять представление о новых перспективах и подходах, позволяющих феминистским организациям контролировать свои источники финансовой поддержки. Мы рекомендуем Mama Cash внедрять и расширять модели, меняющие стандарты в области феминистской филантропии, согласно которым самоуправляемые объединения и женские фонды более автономно управляют своими ресурсами. К ним относятся модели совещательного участия и подходы по увеличению пожертвований частных лиц и сообществ для финансирования, подконтрольного феминистским организациям. Мы выявили пробел в феминистской экосистеме финансирования, связанный с «инкубатором» для новых женских фондов. В отсутствие других аналогичных примеров в качестве примера можно назвать отношения между Mama Cash и Фондом «Красный Зонт», которые могут повлиять на финансирование и практическую деятельность в будущем.

## **Поддержка развития культуры обучения, которая позволяет самоуправляемым объединениям выступать экспертами:**

феминистский активизм является источником знаний, и хотя фонд Mama Cash часто отводит центральную роль обучению, организованному партнерами-грантополучателями, он может сделать больше для выражения позиций и поддержки финансируемых объединений. Мы рекомендуем Mama Cash расширить возможности объединений по информированию о своей деятельности через внешние коммуникации Mama Cash и в рамках работы по оказанию влияния. Также следует рассмотреть возможность совместной подготовки материалов о том, каким образом Mama Cash содействует предоставлению феминистских грантов и созданию партнерских союзов.

## **Расширение горизонта для коммуникаций:**

вне всяких сомнений, деятельность фонда Mama Cash существенно повлияла на глобальную феминистскую повестку. Коммуникационная стратегия такой организации, как Mama Cash, должна включать планирование и реализацию ключевых программ и операций, а также быть непосредственно связанной с другими стратегическими целями и направлениями операционной деятельности. В ходе этого обзора была выявлена особенно острая необходимость в согласовании коммуникаций с предоставлением грантов и обучением. Поиск возможностей для обмена имеющейся информацией и согласования процессов обучения, предоставления грантов и внешних коммуникаций способен значительно расширить дискуссии и усилить влияние Mama Cash.

Данный доклад был составлен на основе интервью с сотрудниками Mama Cash, представителями коллег-доноров и других организаций, партнеров-грантополучателей, женских фондов и других заинтересованных сторон. Он дает почву для осмысления и возможность проанализировать успехи, проблемы, полученный опыт, тенденции и непредвиденные результаты. В ходе обзора 6-летней стратегии Mama Cash «Финансирование феминистского активизма» были обнаружены яркие истории успеха и области, требующие более пристального внимания. Собранные данные указывают на успешную реализацию трех стратегических целей и достижения по различным направлениям операционной деятельности. Рекомендации, содержащиеся в этом докладе, основаны на беседах с многочисленными заинтересованными сторонами. С их помощью Mama Cash сможет углубить текущую работу и оценить эффективность своего реагирования на изменения в сфере феминистского активизма и экосистем финансирования. Рост фундаментализма, национализма и институционализированной патриархальности по-прежнему представляет угрозу для жизни и средств к существованию феминистских лидеров, женщин, девушек, транс- и интерсекс-людей во всем мире. Уникальный подход Mama Cash к предоставлению грантов дает надежду многим лидерам и организациям, занимающимся развитием феминистского активизма и лидерством. Их усилия, вне всяких сомнений, помогут преобразовать существующие системы и сделать мир лучше.

# Комментарии к ключевым выводам обзора по итогам периода и дальнейшим перспективам

**Фонд Mama Cash благодарит аналитическую группу за тщательно проведенный обзор и предоставление критического независимого мнения, которое служит для нас ориентиром в дальнейшей работе.**

Наши комментарии к выводам, сделанным в обзоре по итогам периода, структурированы по трем стратегическим целям. Также приводятся краткие замечания, относящиеся к отдельным областям операционной деятельности фонда. Мы также рассматриваем рекомендации, касающиеся нашей работы в ближайшее десятилетие, в контексте нового стратегического руководства.

## Стратегические цели

### Распределение и сопровождение грантов

В обзоре по итогам 2015–2020 гг. подтверждается, что подход Mama Cash к распределению и сопровождению грантов, нацеленный на предоставление долгосрочного финансирования основной деятельности, обеспечивает успешную поддержку и создание условий для развития самоуправляемых объединений женщин, девушек и транс- и интерсекс-людей в целях усиления потенциала их организаций, закладывания основ для их работы, изменения норм и получения доступа к ключевым местным и национальным субъектам принятия решений для информационно-пропагандистской работы. Аналитики также пришли к выводу, что объединения, финансируемые Mama Cash, внесли свой вклад в повышение разнообразия и инклюзивности феминистских движений, что является одной из наших целей при оказании финансовой поддержки объединениям, работающим над проблемами, которые не получают достаточного внимания, и спорными вопросами. Партнеры-грантополучатели подтвердили, что модель долгосрочного гибкого финансирования позволяет организациям устанавливать собственные приоритеты и проводить работу, которая, по их мнению, имеет наибольшее стратегическое значение. В области укрепления феминистских движений фонд Mama Cash внес значительный вклад в повышение согласованности, координированности и эффективности работы общественных движений.

В новом стратегическом периоде Mama Cash продолжит развивать свои достижения: мы будем предоставлять долгосрочные и гибкие гранты для финансирования основной деятельности самоуправляемых объединений, ориентированных на решение проблем, не получающих достаточного внимания, и спорных вопросов. Мы продолжим поддержку феминистских организаций и движений в то время, когда их деятельность первостепенной важности по построению более справедливого общества встречает более активное противодействие и все сильнее подавляется.

В обзоре по итогам периода модель сопровождения Mama Cash была названа областью для развития. Мы согласны с тем, что эта сфера нашей деятельности требует постоянного внимания и большей прозрачности. В новом стратегическом руководстве Mama Cash на 2021–2030 гг. дополнительная поддержка партнеров-грантополучателей остается ключевым обязательством в рамках стратегии помощи движениям. Мы планируем продолжать свою деятельность на основе результатов, уже достигнутых с помощью инструмента Pathways, для внесения ясности и конкретики в процесс сопровождения грантов. Кроме того, в соответствии с рекомендацией ставить в приоритет обучение и обмен знаниями по безопасности и благополучию, полученной по итогам обзора, мы продолжим развивать инициативу «Сопротивление и жизнестойкость».

Центральной задачей на следующий стратегический период является переход к полностью совещательной (коллективной) практике предоставления грантов. Это решение соответствует предоставленной по итогам обзора рекомендации продолжать «внедрять совещательную (коллективную) практику, прозрачность и демократические процессы как ключевые принципы выделения грантов, благодаря которым движения будут укрепляться». За прошедший стратегический период мы пришли к выводу, что участие активистов в процессах принятия решений о предоставлении грантов помогает обеспечить соответствие таких решений реальным условиям, в которых работают активисты, укрепляет ответственность и повышает прозрачность нашей деятельности для феминистских движений, способствует созданию общей базы знаний и перераспределяет полномочия от сотрудников Mama Cash к участникам движений. В частности, мы накопили опыт совещательной (коллективной) практики предоставления грантов через фонд Spark и Фонд солидарности, а также опосредованно через Фонд «Красный зонт», который расположен на территории нашей организации. С 2021 года Mama Cash будет передавать полномочия по принятию решений от своих сотрудников к членам сообществ, с которыми мы взаимодействуем. Мы заявляем о нашей приверженности этому подходу, так как он дает возможность феминистским движениям более автономно управлять своими ресурсами и оказывать больше влияния на процессы принятия решений о благотворительном финансировании. Соответствующие рекомендации также содержатся в обзоре по итогам периода.

## **Укрепление женских фондов**

Будучи первым международным женским фондом, организация Mama Cash долгое время играла активную роль в содействии росту и развитию других женских фондов по всему миру. Для расширения этой работы в 2015–2020 гг. укрепление женских фондов было намеренно сделано одной из ключевых стратегических целей. В выводах обзора по итогам периода отмечается, что все 26 женских фондов, получивших помощь от Mama Cash в 2015–2020 гг., добились очевидных успехов в своей основной деятельности по мобилизации

источников финансовой поддержки и содействию самоуправляемым феминистским группам в конкретных условиях. Кроме того, более половины женских фондов, поддерживаемых Mama Cash, смогли оказать влияние на других доноров, что является еще одной ключевой задачей этих организаций, взаимодействующих как с донорами, так и с феминистскими движениями. В обзоре по итогам периода также отмечается, что целенаправленная и непрерывная информационно-пропагандистская работа Mama Cash с донорами по повышению известности и легитимности женских фондов способствовала их росту и усилению их влияния в сообществе доноров.

В обзоре по итогам периода была высказана идея о том, что сотрудничество Mama Cash с другими женскими фондами можно укрепить за счет расширения пространства для диалога и обсуждений с участием женских фондов. Также было рекомендовано обратить более пристальное внимание на динамику возможностей, учитывать различные мнения представителей сообщества женских фондов и признать, что потребности участников этого сообщества различаются. Нас воодушевляет идея выступать в качестве коллег и партнеров, и мы признательны за эту рекомендацию. Как отмечается в обзоре, за последние 6 лет экосистема женских фондов существенно расширилась и развилась: многие женские фонды, особенно из стран глобального Юга, получили доступ к новым существенным потокам финансирования, что позволило им укрепить свою деятельность.

С учетом этих изменений и в целях воплощения своих ценностей на практике для Mama Cash важно решить проблему динамики власти и привилегий, повысить собственную прозрачность и продолжить расширять доступ других женских фондов к донорским платформам, которые мы используем. Понимание этого создает основу для стратегических изменений в работе с женскими фондами, отраженных в новом стратегическом руководстве: партнерство станет центральной моделью сотрудничества. Для этого мы намеренно сделаем взаимодействие с другими женскими фондами частью стратегических целей по привлечению средств и влиянию. Действительно, авторы обзора также рекомендовали более целенаправленное сотрудничество с другими женскими фондами с целью оказания влияния на сообщество доноров.

Одной из сильных сторон нашей работы с женскими фондами, отмеченных в обзоре, является наша способность к обучению, анализу и гибким изменениям (примерами являются совместное исследование с Глобальным фондом для женщин In It Together, уточнение критериев для женских фондов и создание Фонда солидарности). Это позволило нам построить крепкие отношения с другими женскими фондами, основанные на доверии. Мы возьмем эти отношения за основу и будем продолжать прислушиваться к другим, обучаться и адаптировать свою деятельность в процессе осуществления нового стратегического руководства.

В следующем стратегическом периоде наш подход будет заключаться в партнерстве с женскими фондами для развития экосистемы финансирования феминистских движений. Мы также продолжим финансировать женские фонды, для успешной деятельности которых важна наша грантовая поддержка, особенно новые и динамично развивающиеся, в рамках стратегии помощи движениям, однако и во взаимодействии с этими организациями мы будем стремиться придерживаться принципов партнерства и равного сотрудничества. В соответствии со своим обязательством по совместному принятию решений мы продолжим развивать Фонд солидарности, работающий по принципу совещательного (коллективного) участия. Он был создан женскими фондами и для женских фондов, что создает благоприятные предпосылки для разделения ответственности.

## **Влияние на сообщество доноров**

Информационно-пропагандистская работа, призванная повлиять на финансирование феминистских движений другими донорами, играет для Mama Cash ключевую роль, поскольку организация является донором феминистских инициатив, который тесно сотрудничает с движениями, имеет доступ к донорским платформам и дискуссиям и обладает авторитетом в этом сообществе. В рассматриваемом стратегическом периоде влияние на сообщество доноров впервые было выделено в одну из наших ключевых стратегических целей. В обзоре подтверждается, что наше сотрудничество с донорами для создания партнерских союзов и платформ для сотрудничества, определения рамок и углубления дискуссий, а также обмена знаниями повлияло на увеличение числа и качества источников финансовой поддержки, доступных феминистским движениям.

В обзоре по итогам периода также отмечается, что фонд Mama Cash осуществляет активное влияние, основанное исследованиях, базе знаний и идейном лидерстве, которое выразилось в изменении подходов других организаций к финансированию. Аналитики отводят Mama Cash лидирующую роль в определении понятия «более качественного» финансирования, т. е. доступного, долгосрочного и гибкого финансирования основной деятельности. Это определение повлияло на форму пожертвований доноров. Мы согласны с этим выводом, так как для нас очевидна насущная потребность в более качественном финансировании феминистских и женских правозащитных движений.

В обзоре по итогам периода подчеркивается, что за последние шесть лет мы добились успехов в рамках стратегической цели по оказанию влияния на доноров, особенно с точки зрения увеличения объемов финансирования. Однако дополнительное финансирование и новые программы не всегда доступны феминистским движениям или не ориентированы на них. В обзоре содержится четкая рекомендация для Mama Cash продолжать разграничивать объемы и условия финансирования, а также работать с донорскими платформами для расширения представления о признаках качества финансирования, которое может соответствовать потребностям феминистских объединений и движений, особенно небольших и неофициальных. Опираясь на этот воодушевляющий вывод, в новом стратегическом руководстве Mama Cash ставит в приоритет информационно-пропагандистскую деятельность среди доноров, направленную на повышение качества финансирования. Мы продолжим уделять особое внимание изменению подходов к финансированию и использовать свой авторитет опытного донора для обмена опытом и

знаниями об эффективных способах обеспечить движения источниками финансовой поддержки.

В обзоре по итогам периода Mama Cash также рекомендуется более целенаправленно согласовывать обучение с оказанием влияния и привлекать активистов к обучению и накоплению знаний в качестве равных заинтересованных сторон. Мы согласны с этой рекомендацией и намерены уделять больше внимания совместному формированию базы знаний по принципу совещательного участия, для того чтобы в перспективе учитывать все мнения.

На наш взгляд, в выводах, сделанных в обзоре по итогам периода, не проведена четкая граница между деятельностью по привлечению средств и оказанию влияния. Такое разграничение важно для Mama Cash, так как эти виды деятельности являются отдельными стратегическими целями, в соответствии с которыми организована наша работа. В новом стратегическом руководстве четко определено, что мы видим своей задачей перевод денежных средств через собственную организацию (привлечение средств), а также признаем необходимость в финансировании через другие женские фонды и доноров движений (влияние/привлечение доноров).

В следующем стратегическом периоде оказание влияния будет включено в более широкую стратегическую цель по мобилизации ресурсов. Нашу деятельность по оказанию влияния и привлечению средств объединяет то, что мы стремимся обеспечить финансирование феминистских движений как через фонд Mama Cash, так и по другим каналам.

## Направления операционной деятельности

### Коммуникация

В обзоре по итогам периода был отмечен целый ряд успехов в области стратегических коммуникаций и вклада Mama Cash в глобальный диалог и дискуссию в рамках феминистской повестки. При этом были выявлены возможности для роста. Также отмечалась особенно «острая необходимость в согласовании коммуникаций с предоставлением грантов и обучением». Аналитическая группа расценила ее как возможность расширить дискуссию и «усилить влияние Mama Cash». Эта рекомендация была включена в новое стратегическое руководство.

В обзоре отмечается, что фонд Mama Cash создал большое количество содержательных информационных материалов, которые используют и на которые ссылаются как участники движений, так и доноры, при этом аналитики призвали Mama Cash продолжить движение в этом направлении. Они рекомендовали отвести центральную роль обучению, организованному партнерами-грантополучателями, создать дополнительные возможности в рамках коммуникаций Mama Cash для выражения позиций активистов и намеренного формирования культуры обучения, которая позволяет самоуправляемым объединениям выступать экспертами. В новом стратегическом руководстве содержится соответствующее обязательство по обмену знаниями в диалоге с активистами, донорами и другими заинтересованными сторонами с целью развития движений, а также по обеспечению совместного формирования базы знаний по принципу совещательного участия и с учетом мнений активистов.

## Привлечение средств

В обзоре по итогам периода отмечались значительные успехи в сфере привлечения средств, достигнутые за последние шесть лет, особенно в работе с учреждениями-донорами. Однако с учетом наших долгосрочных планов по расширению финансовой независимости в нем подчеркивается важность конкретизации стратегий привлечения средств в индивидуальном порядке и применения эффективных подходов к созданию базы активных частных доноров как в Нидерландах, так и за пределами страны. Благотворительная деятельность — это непрерывно меняющаяся сфера, и одна из рекомендаций, содержащихся в обзоре, состоит во внедрении инновационных методов в области феминистской филантропии, в частности, по изучению новых подходов к привлечению средств от частных лиц и сообществ для увеличения объемов финансирования, подконтрольного феминистским организациям.

Мы разделяем эти идеи, и по этой причине в новом стратегическом руководстве вся наша деятельность по привлечению средств, включая работу с активными частными донорами, будет относиться к одному из двух стратегических направлений. Мы называем это направление «Деньги», и в него также входят влияние на доноров и коммуникации. Увеличение объемов финансирования феминистского активизма, поступающего от активных частных доноров, — или сотрудничество тех, кому не все равно, и тех, кто не боится рисковать, — в ближайшее десятилетие будет ключевой целью в рамках направления «Деньги». В течение следующих нескольких лет мы будем оптимизировать свои стратегии для привлечения средств от активных частных доноров и стремиться к увеличению как числа доноров, так и общего объема частных пожертвований фонду Mama Cash.

## Прочная основа ведения деятельности

Выводы, сделанные в обзоре по итогам периода, подтверждают правильность выбора курса нашей операционной деятельности и убеждают нас придерживаться его и в будущем. С учетом проблем, которые мы стремимся решать, особенно в части совершенствования наших методов борьбы за справедливость, многообразие, равенство и инклюзивность, этот процесс займет длительное время и будет требовать постоянного и последовательного участия.

В обзоре утверждается, что фонд Mama Cash добился прогресса в привлечении и найме сотрудников, лучше понимающих проблемы заинтересованных сторон на глобальном Юге и на Востоке. До пандемии за пределами Нидерландов у фонда было лишь 4 сотрудника, работающих удаленно, но в обзоре было отмечено, что для более полного представления регионов, в которых работает Mama Cash, их число можно увеличить. Мы согласны с этим, и в нашем новом стратегическом руководстве сформулирован соответствующий конечный результат, выраженный в увеличении числа сотрудников за пределами Нидерландов ради укрепления связей с движениями и активистами, с которыми мы сотрудничаем. Кроме того, мы стремимся создать организацию, структура которой отражает специфику заинтересованных сторон и феминистских движений, с которыми мы работаем, что выражается в составе наблюдательного совета, правления и штата в целом.

Относительно наших достижений в области цифровой безопасности были сделаны обнадеживающие выводы, и рекомендации в этой области говорят о том, что мы находимся на верном пути. Для защиты интересов наших партнеров мы продолжим развивать безопасную и эффективную деятельность на прочной основе.

Фонд Mama Cash признателен за очень тщательный и глубокий анализ в рамках обзора по итогам периода. В обзоре содержатся как исходные данные для принятия стратегических решений, так и подтверждения необходимости принимать такие решения в ближайшее десятилетие. Этот документ служит прочной основой для результатов и выводов, на основе которых мы далее будем обеспечивать источники финансовой поддержки феминистских движений по всему миру. Мы использовали и будем использовать данный доклад в качестве обучающего ресурса в нашей деятельности по осуществлению нового стратегического руководства на 2021–2030 гг. *«В движение вместе: финансирование феминистского активизма во всем мире».*