

Ирина МЕНЬШЕНИНА

12+

# СОБИРАЙ ЛЮДЕЙ — ДЕНЬГИ ПРИДУТ

Осозанный фандрайзинг,  
или Мастер-книга о том,  
как собирать деньги  
на благотворительность

Ирина Меньшенина

**Собирай людей – деньги придут.  
Осознанный фандрайзинг, или  
Мастер-книга о том, как собирать  
деньги на благотворительность**

«ЛитРес: Самиздат»

2019

## **Меньшенина И.**

Собирай людей – деньги придут. Осознанный фандрайзинг, или Мастер-книга о том, как собирать деньги на благотворительность / И. Меньшенина — «ЛитРес: Самиздат», 2019

ISBN 978-5-532-98823-1

Книга из разряда «читай и делай» для лидеров некоммерческих организаций, фандрайзеров и волонтеров о том, как вести работу по фандрайзингу. Ирина Меньшенина - эксперт в этой области с 20-летним стажем в России и за рубежом. Книга помогает читателю освоить базовые понятия, разобраться в мотивах благотворителей, познакомиться с трендами, построить план действий в условиях конкуренции за ресурсы. В книге много примеров. Главы автономны и коротки - из них удобно составить персональный набор. Хватит одного дня, чтобы прочесть книгу, но пользоваться ею можно годами.

ISBN 978-5-532-98823-1

© Меньшенина И., 2019  
© ЛитРес: Самиздат, 2019

## Содержание

Термины	6
От автора	7
Часть I. Как там все устроено	10
Предыстория	10
Глава 1	11
Глава 2	13
Глава 3	16
Глава 4	19
Часть I на одной странице	22
Часть II. Фандрайзинг: соображаем на троих	23
«В чем особенность «продаж» в фандрайзинге?» Консультация для Маргариты	23
Глава 5	24
Глава 6	26
Глава 7	28
Глава 8	30
Глава 9	35
Глава 10	38
Часть II на одной странице	40
Часть III. Источники ресурсов и мотивы благотворителей	41
«Почему никто не помогает?» Консультация для Петра	41
Глава 11	42
Глава 12	44
Глава 13	47
Глава 14	49
Глава 15	51
Глава 16	54
Глава 17	55
Глава 18	57
Глава 19	62
Глава 20	67
Часть III на одной странице	70
Часть IV. Воронка привлечения доноров «4П»	71
«Почему у нас так мало доноров?» Консультация для Марины	71
Глава 21	72
Глава 22	74
Глава 23	80
Часть IV на одной странице	85
Часть V. Модели финансирования НКО	86
«Как нашей организации перейти на новый уровень фандрайзинга?» Консультация для Виктории	86
Глава 24	87
Глава 25	89
Часть V на одной странице	96
Часть VI. Как стать фандрайзером	97
«Как мне стать фандрайзером?» Консультация для Кирилла	97

Глава 26	98
Глава 27	99
Глава 28	101
Глава 29	103
Глава 30	106
Глава 31	108
Часть VI на одной странице	112
Часть VII. Тренды	113
«Мы хотим фандрайзить современными способами!»	113
Консультация для Сергея	
Глава 32	114
Часть VII на одной странице	118
Часть VIII. Великолепная семерка: принципы фандрайзинга	119
«Есть ли общие правила игры в фандрайзинге?» Консультация для Ольги и часть VIII на одной странице:	119
Глава 33	120
Заключение	123
Благодарности	124
Об авторе	125
Приложение 1	126
Приложение 2	129
Полезные источники	133

# Ирина Меньшенина

## Собирай людей – деньги придут. Осознанный фандрайзинг, или Мастер-книга о том, как собирать деньги на благотворительность

### Термины

**Благополучатель** – человек или группа лиц, которым помогает некоммерческая организация.

**Доброволец** – лицо, принимающее участие в благотворительной деятельности в форме безвозмездного труда в интересах благополучателя и благотворительной организации. Другое встречающееся название – волонтер.

**Донор** – это физическое лицо или организация, безвозмездно передающие ресурсы – денежные и неденежные пожертвования – на благотворительные и социальные цели. Другие встречающиеся названия: благотворитель, даритель, жертвователь. Термин «донор» перешел к нам из английского языка одновременно с другими словами по теме «фандрайзинг». Использование этого термина помогает российским фандрайзерам оставаться в одном терминологическом поле с коллегами из других стран.

**Некоммерческая организация (НКО)** – организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками.

**Пожертвование** – безвозмездный дар, дарение, передача чего-либо в благотворительных целях. Другое название: благотворительный взнос.

**Рекуррентное пожертвование** – это автоматическое регулярное списание средств с банковских счетов и карт, телефона без повторного ввода данных.

**Спонсор** – физическое или юридическое лицо, финансирующее какую-либо деятельность как физических, так и юридических лиц в обмен на рекламные или другие услуги.

**Средства/ресурсы** – деньги, недвижимость, ценные бумаги, вещи, товары, услуги, переданные организации для реализации благотворительной миссии. К ресурсам также относится время добровольцев. Неденежные ресурсы иногда называют in-kind (ин-кайнд), в переводе с английского «натуральный», а бесплатные профессиональные услуги – pro-bono (про-боно), в переводе с латинского «ради блага».

**смс-пожертвование** – это списание средств со счета телефона посредством отправки определенного сообщения на короткий номер конкретной НКО – получателя пожертвования.

**Фандрайзинг** – деятельность по сбору/привлечению благотворительных средств. **Фандрайзер** – специалист по привлечению средств. Главная ответственность фандрайзера заключается в обеспечении ресурсов, необходимых организации для выполнения своей миссии.

**Целевое пожертвование** – пожертвование, имеющее конкретное назначение, сформулированное донором.

## От автора

Дорогие читатели!

Мне очень приятно, что вы взяли в руки мою книгу. Это значит, что вас волнует то же самое, что и меня – как жить и работать со смыслом – не почему-то, а зачем-то. Как использовать свой опыт, образование, связи не только для себя, но и помогать другим, делать чью-то жизнь лучше, находить решения сложных социальных задач.

В 2018 году я провела более 60 бесплатных консультаций для сотрудников из различных некоммерческих организаций (НКО) нашей страны. Сколько таких встреч было за годы работы – посчитать нереально. Однако вывод один – всем нужно знать, где взять финансирование на свою работу.

В какой-то момент я поняла, что могу предложить коллегам то, что знаю сама и что проверено многолетней практикой, могу поделиться выводами, сделанными на основе собственных проб и ошибок. В результате родилась эта мастер-книга.

В сферу привлечения средств для некоммерческих организаций я попала случайно, и произошло это в США. Несколько лет в конце прошлого столетия (звучит эпохально! Вот что значит застать смену веков) я жила в штате Нью-Джерси и работала менеджером в небольшой НКО – детском балетном театре. Мы устраивали представления для местной публики. Зрители покупали билеты, часть стоимости которых американское законодательство разрешало считать благотворительным пожертвованием. Как-то под Рождество родительский комитет одной из школ пригласил нас выступить с «Щелкунчиком». На первой встрече я поняла все – английский язык у меня был уже достаточным – кроме одного: *we organize fundraising*, что значило «мы организуем фандрайзинг». Что они организуют? Англо-русский словарь, привезенный с родины, не помог – такого слова там не было. Сейчас вы уже наверняка все поняли – школа привлекала дополнительные средства для своих проектов.

Мы станцевали, они собрали пожертвования, продав билеты на наш спектакль. Я стала фандрайзером. А большинство словарей сегодня выдают значение слова «фандрайзинг» как «сбор средств».

С 2001 года я занимаюсь привлечением средств на благотворительные программы в нашей стране. В основу книги лег мой опыт работы в благотворительных фондах «Даунсайд Ап» и «Синдром любви», а также сотрудничество с десятками других организаций в России и за рубежом. Я прошла путь от рядового сотрудника до руководителя фандрайзингового фонда. Этот опыт позволил мне «пожить» внутри профессии, построить не одну команду и сформировать фандрайзинговый фонд. Все приемы, описанные в книге, испробованы, рецепты проверены и выводы сделаны на основе собственных ошибок.

В книгу я включила теории и формулы: фандрайзер-«двойной агент», воронка «4П», новый взгляд на мотивацию доноров, принцип GPS в текстах и другое. Вы также найдете истории, примеры, экспертные мнения от зарубежных коллег. Но одной этой книги, чтобы постичь мир под названием «фандрайзинг», не хватит! Она – лишь верхушка гигантского айсберга.

Чего в книге практически нет? Детального разбора технологий, отдельных способов и форм привлечения средств, например,

- смс-пожертвований,
- рекуррентных взносов,
- фандрайзинговых презентаций,
- разбора писем к донору,
- холодных звонков,
- электронных рассылок и многого другого.



Почему? Во-первых, я не считаю себя гуру во всех вопросах фандрайзинга. Я сама многому постоянно учусь. Во-вторых, книги за людьми не успевают. Технологии и коммуникации настолько быстро меняются, что, пожалуй, лучший совет в этом случае – надо меняться вместе с ними и держаться ближе к тем, кто разбирается в этом лучше. Книгой я решила помочь тем, кто хочет разобраться в базовых принципах, в общей канве фандрайзинга и благотворительности. В-третьих, все описать невозможно – нет времени. Да и кто сейчас любит читать толстые книжки?

Фандрайзинг – это целый мир технологий, кейсов, направлений, книг, материалов, обучающих курсов и школ. К сожалению, пока у нас этого чрезвычайно мало. Даже профессии «фандрайзер» нет – работа есть, а профессии нет. И базовое представление об НКО и благотворительности тоже достаточно размытое. Поэтому я решила заходить издалека.

Каждая часть начинается с консультации фандрайзеру. Имена этих людей вымышленные, а их ситуации – нет. И содержание части направлено на то, чтобы максимально обстоятельно ответить на вопросы коллеги. Для удобства самые важные выводы каждой части я сгруппирую в конце.

В первой части «Как там все устроено» я изложила основное, что, на мой взгляд, необходимо знать любому, кто задумывается о привлечении средств в НКО. Речь пойдет о том, какими разными бывают НКО по сути своей деятельности, как это влияет на их фандрайзинговые и административные расходы. И тут же разговор о высоком – видении мира и миссии организаций, ведь они держат на плаву некоммерческую организацию.

Вторая часть шуточно называется «Соображаем на троих». Почему так? Чтобы подчеркнуть ключевую особенность во взаимоотношениях участников благотворительной деятельности – их всегда трое: благополучатель, донор и некоммерческая организация. Эта часть освещает источники средств, мотивации доноров, формы и способы фандрайзинга. К ним я добавила новые темы, без которых, на мой взгляд, полезность книги будет минимальной: роль фандрайзера как «двойного агента», адресный и «безадресный» фандрайзинг. Что-то я изложу здесь впервые, например, свое видение фандрайзинга трансакций и отношений.

Третья часть «Источники ресурсов и мотивы благотворителей» начинается с наиболее хрестоматийного материала о том, какие типы доноров бывают и что ими движет. Я поделюсь экспертным мнением профессора из Стэнфорда о различиях в мотивации крупных компаний и малых и средних предприятий. В главе о донорах – частных лицах я обращусь к помощи Абрахама Маслоу, чтобы объяснить, что я имею в виду, когда говорю о «ценностном обмене». И, наконец, я предложу разделить обычных людей на две категории по основанию их мотивации и в следующей части построю на этом воронку привлечения доноров.

«Воронка привлечения доноров «4П» – самая важная часть этой книги для руководителей организаций, потому что они отвечают за стратегические решения и вложения ресурсов в развитие фандрайзинга. Как не ошибиться, на что сделать ставку, когда ожидать пожертвований и от кого? Я предлагаю читателям взглянуть на свою организацию с карандашом в руках и в контексте окружающей обстановки. Тут же я коснусь цикла коммуникаций с донорами. Как ни парадоксально, мы больше заботимся о привлечении новых благотворителей, нежели удержании старых. А это неправильно, потому что дорого и долго.

В пятой части я делюсь результатами интересного исследования, на основе которого был сделан вывод о том, что финансовой устойчивости организации способствует разработка одного источника средств. Мы же всегда считали, что диверсификация – это наше все. Авторы исследования вывели несколько моделей финансирования НКО, и я предлагаю рассмотреть некоторые из них.

В шестой части я обращаюсь к тем, кто уже работает фандрайзером или собирается им стать. За 18 лет работы руководителем я приняла на работу порядка 60 человек. А собеседований провела в три-четыре раза больше. С годами появилось лучшее понимание, на что стоит



обратить внимание кандидата, если он решил перейти в некоммерческую сферу, и тем более в фандрайзинг. Я дам советы, которые помогут человеку разобраться, комфортно ли ему будет в роли фандрайзера, с какими иллюзиями лучше расстаться на берегу и чего требует эта работа. Я поделюсь «профхаками», которые либо достались мне от кого-то, либо появились у меня с годами практики.

Две заключительные части – противоположности: тренды и принципы фандрайзинга. Тренды сменятся, а принципы останутся. Завершит книгу Этический кодекс фандрайзера, принятый Ассоциацией фандрайзеров, в разработке которого я принимала участие.

Для меня хорошая книга та, что пробуждает новые идеи, отвечает на вопросы, заставляет срочно что-то записать на полях, подчеркнуть, выделить предложение и поделиться с другими. Я надеюсь, что моя книга станет для вас такой.

Пишите ваши вопросы. Делитесь мыслями. Вносите предложения. Буду ждать вас на [irina@i-menshenina.ru](mailto:irina@i-menshenina.ru)

Приятного и плодотворного чтения!

## Часть I. Как там все устроено

### Предыстория

Однажды я пришла к зубному врачу, его звали Дмитрий. После пары дежурных фраз о погоде он спросил, кем я работаю. Я ответила: «Директором благотворительного фонда». Зависла легкая пауза. «И как у вас там все устроено?» – задал он вопрос и велел мне открыть рот. Дантисты так часто делают, вот и в этот раз беседы не получилось. Этот разговор не выходил из головы несколько дней. Нельзя сказать, что он меня удивил, но точно озадачил. «Ира, – сказала я себе наконец, – нечего удивляться, ты страшно далека от нормальных людей, которые с благотворительностью не имели дела». Это правда, но не потому, что я витаю в облаках, а потому, что у нас в стране о кухне таких организаций мало что известно.

Что людям непонятно:

- Зачем нужны деньги благотворительным организациям?
- Если организация некоммерческая и негосударственная, на что тогда она живет?
- Откуда берется финансирование благотворительных организаций?
- Куда идут деньги?
- Сколько из собранных средств доходит до цели?
- Получают ли сотрудники зарплату и какую?
- Почему они там работают?
- Как раскрутить спонсоров?
- Кто контролирует НКО?
- В чем, вообще, подвох? И так далее и тому подобное.

Вы заметили, что большинство этих беспокойств так или иначе связаны с темой денег?

Народ не знает, не понимает и, следовательно, не верит.

Получается, что фандрайзинг – это больше, чем найти финансирование. Это – дать возможность человеку разобраться в мире благотворительности, развеять сомнения и помочь ему поверить.

Спасибо доктору за вопрос. Тогда мне стало ясно, что, если я когда-нибудь напишу книгу, то она должна помочь фандрайзерам помочь людям стать благотворителями и быть от этого счастливее.

Давайте начнем разбираться, как это делать.

## Глава 1

### Что такое фандрайзинг?

*Впервые слово в английском языке было замечено в 1869 году<sup>1</sup>*

Если коротко и просто, то фандрайзинг – это сбор средств. Денежных и добровольных!

Слово «фандрайзинг» пришло из английского языка. В оригинале оно состоит из двух частей. Первая – это fund [фанд], переводится как фонд, капитал, запас, резерв, денежные средства. Вторая часть – raising [райзинг]. Сделать буквальный перевод будет легче, если использовать исходный глагол raise [райз] – поднимать, повышать, возрастать.

Поднимать денежный запас? Не совсем по-русски получается. Но если переводить не буквально, а со смыслом, то «сбор» средств – понятное русскому человеку выражение. Если мы еще заменим «средства» на «благотворительные пожертвования», то дойдем до сути.

Сбор благотворительных пожертвований. Намного лучше!

Но если бы все было так просто: объявил сбор и собрал пожертвования! От первого до второго лежит добрый десяток шагов, начиная от оформления кнопки пожертвования на сайте НКО до отчетности об использовании полученных денег.

Фандрайзингом занимаются не только благотворительные организации.

Средства привлекают и политические партии. На западе это очень распространенный вид некоммерческой деятельности. Кстати, Барак Обама, 44-й Президент США, победил на первых выборах благодаря отлично организованной фандрайзинговой кампании среди населения страны. Он отказался от бесплатного, но ограниченного рекламного времени, которое выделяется каждому кандидату. Штаб Обамы сумел собрать огромное количество сторонников и пожертвований, используя онлайн- и офлайн-технологии, благодаря чему закупил нужное количество рекламы.

Привлекать финансирование приходится и тем, кто вкладывается в научные исследования и открытия. В этих случаях центром внимания фандрайзеров становятся те, кто может выделить сразу крупную сумму денег. Про мотивацию и искусство отношений с такими людьми мы поговорим дальше.

Существует и коммерческий фандрайзинг, когда нужно найти инвесторов для нового проекта, который пока не приносит прибыли. Например, разработка нового месторождения газа или создание нового лекарства. В этом случае речь идет об отложенном коммерческом интересе всех участников процесса.

Однако во всем мире первое место среди значений слова «фандрайзинг» занимает то, что относится к сбору средств на благотворительность.

Пару-тройку раз в Америке и Великобритании со мной происходил один и тот же случай. На паспортном контроле офицеры задавали мне вопрос о цели приезда в страну. Я отвечала одинаково: «Я фандрайзер и прилетела, чтобы... (далее причины различались: на конференцию по фандрайзингу, на встречу с потенциальными благотворителями и т. д.). Угадайте, какой вопрос следовал дальше?

- Для кого вы собираете деньги?
- Для детей с синдромом Дауна.
- Удачи!
- Спасибо!

Вот как-то так: у них «фандрайзинг» звучит понятно для пограничников, таксистов, докторов, учителей, взрослых и детей. В нашей стране пока по-другому: благотворительность в

---

<sup>1</sup> <https://www.merriam-webster.com/dictionary/fund-raising>

массовое сознание уже вошла прочно, а вот понимания, что такое фандрайзинг, как управляются НКО и откуда берутся деньги, пока нет.

С этого мы и начнем наше погружение в мир профессиональной благотворительности.

## Глава 2

### Типы НКО по «сбыту пожертвований»

*Все некоммерческие организации похожи друг на друга, каждая некоммерческая организация устроена по-своему.*

Начну с неожиданного вопроса. Что вы представляете себе, когда слышите «Чайна-таун»? О, там все пестро, ярко, необычно – скажете вы. Узкие улочки, причудливые украшения, несущие смысл только для китайцев, бесконечное разнообразие ресторанчиков, сувенирных лавок, фруктовых развалов, массажных салонов, прачечных, разномастных вывесок на нескольких языках, специфические запахи и поток чужой речи. Обитатели Чайна-тауна – это проживающие там китайцы и владельцы заведений. Основные посетители – туристы. Но есть и завсегдатаи. Они любят этот колорит, разбираются в еде и знают «свои» местечки.

Вот образное описание сектора НКО с его разновидностями юридических статусов, задач, форм, программ, проектов, штатных расписаний, услугами и прочего. В нашей стране существует около 30 видов некоммерческих организаций: благотворительный фонд, общественная организация, союз, ассоциация и другие.

Как и завсегдатаев в Чайна-тауне, в НКО мало тех, кто разбирается в реалиях этого мира, и много «туристов», которых нам, фандрайзерам, хочется обратить в постоянных гостей, то есть в доноров и сторонников. И вряд ли мы хотим превратить Чайна-таун в ухоженный супермаркет, где все разложено строго по полочкам. Это может убить живую жизнь некоммерческого сектора.

Надо сказать, что так устроен мир НКО не только в России, но и в других странах.

Почему так сложилось? Скорее всего, потому что некоммерческие и благотворительные организации существуют ради главного – людей, попавших в трудные жизненные ситуации. Также у любого общества кроме благотворительных есть еще много социальных задач – ликвидация финансовой безграмотности населения, возрождение культуры, продвижение юных талантов и другие – спасать или лечить конкретных людей не нужно, а вот менять ситуацию для всего сообщества надо. И тут тоже мало готовых рецептов, ведь все это «нестандартные» проблемы. А на любую нестандартную проблему требуется новое решение.

Отсюда происходит внутреннее устройство НКО – самое нешаблонное и разнообразное из всех возможных организационных структур в мире. В Стэнфордской бизнес-школе, где я проходила обучение для руководителей НКО, профессора, читавшие экономику и управление, говорили, что они могут делиться с нами лишь своими соображениями о том, как строить некоммерческие организации, ведь на самом деле бизнес-модели не охватывают бесконечное многообразие форм, возможностей и ограничений, в которых действуют НКО.

И все-таки мы попробуем структурировать типы некоммерческих организаций. Вариантов их сегментации несколько. Например, для Минюста важно деление по юридическим статусам. Для навигатора Русфонда<sup>2</sup>, где идет отражение собранных средств и административных затрат, принципиально, чтобы НКО была «фандрайзинговым благотворительным фондом». Кто-то отделяет фонды «адресной» помощи от «программных». Единственно верной классификации не существует. Вот и получается, что это разнообразие путает людей, формирует у них стереотипы, вследствие которых работа одних НКО понятнее, чем работа других. И это напрямую влияет на собираемость благотворительных средств.

---

<sup>2</sup> <https://www.rusfond.ru/navigator>

В основе предлагаемой мною классификации лежит аксиома: фандрайзинг организации определяется ее программой. Другими словами, сбор пожертвований зависит от их сбыта<sup>3</sup>.

Можно выделить 4 основных типа НКО по способам сбора и сбыта пожертвований:

1. Фандрайзинговые.
2. «Сервисные».
3. Защитники интересов.
4. Смешанные.

Примите эту классификацию с долей условности, ведь, как я писала выше, все пластично и переменчиво в некоммерческом мире. Каждая отдельная организация специализируется на какой-либо ведущей деятельности, но у нее могут быть отдельные черты других типов, приведенных выше. Например, главное, что делает фонд помощи хосписам «Вера», – это помощь конкретным людям, уходящим из жизни. Но в 2019 году именно благодаря «Вере» в России был принят закон о паллиативной помощи.

Фандрайзинговые НКО собирают и раздают средства в другие государственные, коммерческие и некоммерческие структуры, непосредственно оказывающие помощь людям: клиники, реабилитационные центры и другие. Сотрудники таких НКО сами не лечат, не строят, не реабилитируют. Они – делают это возможным – находят финансирование на это.

Почти все сильные и известные НКО в нашей стране – из этой категории. Каждая фандрайзинговая НКО выбирает для себя направления и темы, на которые она привлекает финансирование. Например, БФ «Подари жизнь» ведет сбор пожертвований и передает средства клиникам, где лечат детскую онкологию. У Русфонда работа ведется в нескольких направлениях по диагнозам: слух, диабет, Spina bifida, сердце, онкология. РОО «Милосердие» финансирует помощь детям, старикам, инвалидам и людям в беде. В БФ «Нужна помощь» пошли по другому пути: фонд собирает средства и передает их в проверенные НКО на разные программы: от помощи бездомным до поддержки заключенным. Фонд Константина Хабенского оплачивает лечение детей с онкологическими и другими заболеваниями головного мозга.

Основные расходы в таких НКО связаны с оплатой труда фандрайзеров и другими статьями бюджета, без чего сбор средств невозможен: маркетинг, социальная реклама, просвещение населения по теме, работа со СМИ и другие.

Сайты таких организаций сделаны так, чтобы человек сразу понял: здесь нужна его помощь.

«Сервисные» НКО сами собирают средства и, в основном, сами же их осваивают. Именно эти НКО «своими руками» оказывают прямые и дистанционные услуги: реабилитируют, ухаживают, кормят, греют, строят и так далее. Как правило, в таких НКО работают профильные специалисты. Большинство из них трудятся там на постоянной основе, и НКО для них – основной работодатель, который обязан вовремя платить зарплату, отпускные и больничные.

Таких организаций в России много. Чаще всего они посвящают свою работу одному направлению, одной проблеме. Из известных мне это БФ «Даунсайд Ап» (синдром Дауна), Центр лечебной педагогики (люди с ментальными нарушениями), БФ «Выход» (люди с расстройством аутистического спектра), Фонд Алены Петровой (детская онкология), БФ «Вера» (помощь хосписам), БФ «Старость в радость» (помощь старикам), БФ «Детские деревни SOS» (дети-сироты), БФ «Большая перемена» (образование выпускников детских домов) и многие другие.

На что идут собранные ими средства? На прямые услуги людям. Например, юридические, психологические консультации, педагогические занятия, обучение, спортивные трени-

---

<sup>3</sup> Выражение «сбыт пожертвований» принадлежит Л. С. Амбиндеру, Президенту Русфонда, и впервые появилось в сборнике кейсов по фандрайзингу, выпущенном Центром развития некоммерческих организаций, в статье «ЭТО ВСЕ ДО НАС ПРИДУМАЛИ. ПРОСТО ПРИМЕНЯЙТЕ – И ВСЕ!» <http://www.cmo.ru/assets/files/broshura.pdf>

ровки, патрулирование лесов и охрана их от пожаров, очистка рек, уход за пожилыми людьми, кормление и обогрев бездомных, строительство приютов для брошенных животных, защита исчезающих видов животных, реставрация памятников культуры и многие другие вещи, требующие узких компетенций. В эту группу входят и те НКО, которые принято называть ресурсными центрами. Их главная задача – научить другие организации, повышать квалификацию их сотрудников, исследовать конкретную тему, дать рекомендации и прочее. Это тоже услуги, однако необходимость в них менее понятна человеку. Подавляющая часть расходов НКО этого типа состоит из оплаты труда профильных специалистов, материалов и оборудования, содержания помещений и тому подобного.

Защитники (представители) интересов тех или иных групп населения. Это ассоциации, союзы, комитеты. Они объединяют участников по каким-либо основаниям, например, профессия (банкиры, менеджеры, медицинские работники, фандрайзеры, дизайнеры), хобби и род занятий (филателисты, пчеловоды, любители хорового пения, казаки, автомобилисты), место жительства (землячества, город, село), жизненные обстоятельства и проблемы (родители детей-инвалидов, матери-одиночки, пострадавшие дольщики). Такие НКО стремятся развивать общество, добиваться нужных решений у чиновников, законодателей, просвещать потребителей, вовлекать СМИ в актуальные для сообщества темы и другое.

На английском языке этот тип организации называют *advocacy* организации [эдвокаси], где *advocacy* переводится как пропаганда, защита, адвокатура. К этой группе также относятся известные правозащитные организации «Комитет против пыток», Международное общество «Мемориал», Московская Хельсинкская группа и другие.

Заметьте, что большинство организаций этого типа не относятся к благотворительным, но фандрайзингом вынуждены заниматься многие из них. И им это делать сложнее других. Основные расходы таких организаций включают содержание штатного аппарата, юристов, затраты на исследования, доклады, работу со СМИ и законодателями. Пока, к сожалению, в нашей стране нет готовности со стороны доноров вкладывать ресурсы в такие организации. Но все течет – все изменяется! Я буду рада, если какая-то информация из этой книги будет полезна и им.

Смешанный тип – это когда одна НКО делает всего понемножку. Происходит это, на мой взгляд, потому, что НКО берутся за решение очень сложных социальных задач. И любая такая задача – это чаще всего не одно решение, а целый набор. Бывает даже непросто понять, за что взяться в первую очередь, на что направить драгоценные ресурсы. Вот и берутся организации за все сразу. В таком мульти-подходе есть определенное преимущество и сложность одновременно. Плюс в том, что широкий спектр программ позволяет обращаться к очень большому количеству разных доноров, и благодаря этой складчине организации удается управлять своим годовым бюджетом. Но здесь же кроются и опасности, которые не все НКО понимают. Во-первых, это размытость бренда, за которым стоят упущенные возможности. И, во-вторых, дороговизна фандрайзинга: организация должна иметь достаточно широкий набор компетенций у фандрайзеров и настроенных бизнес-процессов, чтобы «обслуживать» вариативность доноров.

## Задание

1. Определите тип вашей НКО.
2. Изучите ее статьи расходов и подберите обоснование для каждой. Подготовьтесь к вопросам от доноров, почему эти расходы вы считаете необходимыми для изменения ситуации.
3. Подумайте, кому из потенциальных доноров и почему может быть понятна ваша работа. Это первый шаг к определению «своих» источников финансирования.
4. Проанализируйте свой сайт и соцсети – на кого они рассчитаны? Всегда ли на доноров или больше на благополучателей?



## Глава 3 Расходы НКО

*Благотворительный и бесплатный – не синонимы.*

Однажды в благотворительный фонд, который оказывает раннюю помощь детям с ментальными особенностями, обратилась одна коммерческая компания. В рамках своей корпоративной социальной ответственности она хотела обучить сотрудников интернатов способам работы с такими детьми и попросила сотрудников фонда это сделать. Как вы думаете, что ответили руководители фонда?

– Конечно, мы будем рады помочь, нам только нужно найти для этого время в расписании методистов и оплатить их работу. Сможете ли вы сделать в фонд пожертвование для этого?

На что представитель компании удивленно ответил:

– У вас же на сайте написано, что вы все делаете бесплатно!

– Да, сотрудники интерната, действительно, пройдут обучение бесплатно, но только благодаря поддержке вашей компании.

Воистину – у доноров гадалки, у фандрайзеров хотелки.

Цель этой главы – помочь разобраться самим и научиться разяснять другим ряд вопросов: какие расходы несет любая НКО? откуда у нее деньги на административные расходы? получают ли сотрудники зарплату? И другие.

Итак, в бюджет НКО включаются статьи двух видов.

**Расходы, связанные с реализацией благотворительной и социальной программы.** Например, это могут быть средства, передаваемые лечебным учреждениям на операции больных детей, или содержание реабилитационного центра, или покупка оборудования для спортивного зала. Если организация содержит в штате психолога для оказания помощи людям в кризисных ситуациях, то зарплата психолога будет считаться расходом на программы. Если организация собирает продукты питания на складах и развозит их по приютам, домам и лагерям беженцев, то это ее программные расходы. Если организация занимается просветительскими проектами, то пиарщики, расходы на креатив и прочее также стоит считать затратами на реализацию программы. Все индивидуально.

Когда НКО тратит деньги на программную деятельность, она оправдывает свое существование. Это вариативная часть бюджета, которая во многом зависит от фандрайзеров и эффективности их работы. Много собираем – много помогаем, или наоборот.

**Административные расходы на поддержание жизнедеятельности организации.** Они не связаны напрямую с передачей средств и ресурсов благополучателям или оплатой услуг для них. Но без этих расходов организация не может существовать. НКО платит за аренду помещения, коммунальные услуги, телефон, интернет, зарплату сотрудникам, налоги и отчисления в государственные фонды, оборудование, транспорт, офисную мебель, оргтехнику, почтовые отправления, ремонт, канцелярские товары, банковские и другие комиссии, бумагу, оценку рабочих мест, лицензии разработчикам софтов, услуги дизайнеров, айтишников, журналистов, юристов, типографии и так далее, и тому подобное – ничего оригинального.

Эти затраты нужны, чтобы обеспечить все, указанное в пункте 1. И если объемы благотворительных программ еще можно корректировать согласно количеству собираемых средств, то административные расходы меньше не станут: телефонная связь не подешевеет, банковская комиссия останется прежней и так далее.

Куда относятся расходы на фандрайзинг? Четкого ответа ни в законах, ни в рекомендациях я не нашла. Кто-то считает их административными расходами, кто-то выделяет отдель-

ной статьёй в отчетах. Есть, на мой взгляд, и третий путь: если фандрайзинг – основная задача НКО, то и расходы на сбор средств можно считать программными.

Что относится к фандрайзинговым расходам? Зарплата фандрайзеров, комиссии операторов по обработке электронных пожертвований, вебсайт (или часть его содержания), видеоролики с призывами пожертвовать, расходы на мероприятия и многое другое.

Краеугольный вопрос – откуда НКО взять денег на все, что напрямую не связано с благополучателями? Вариантов несколько: 20 % разрешено законом брать от суммы пожертвований, привлекать целевые пожертвования именно на эти расходы, членские взносы, прибыль от предпринимательской деятельности и включать такие расходы в заявки на гранты и субсидии.

К сожалению, доноры не любят финансировать непрограммные расходы. В 2016 году БФ «Нужна помощь» выпустил итоги опроса «Административные расходы НКО, или Должны ли сотрудники фондов получать зарплату?»<sup>4</sup>. По мнению 49 % опрошенных в интернете, государство должно быть донором № 1 для административных расходов НКО, затем идут бизнес-компании и отдельные меценаты. А вот мнение, что эти расходы могут частично оплачиваться пожертвованиями обычных людей, так же не популярно (12 %), как и прямо противоположное мнение, что в фондах вообще не должно быть зарплат (13 %).

Про то, что не должно быть зарплат, мнение понятное, но неприемлемое. Пожертвования – это общественные деньги, и распоряжаться ими должны не мечтательные идеалисты и волонтеры, а хорошо образованные, честные и ответственные люди, обладающие необходимыми знаниями, опытом, отдающие общему делу свою энергию. Им надо платить зарплату, чтобы они чувствовали себя уверенно в принятии сложных решений, чтобы их дети были сыты и одеты, а семьи их поддерживали.

Что по поводу админрасходов думает государство? По Закону о благотворительности<sup>5</sup> на оплату расходов, которые напрямую не связаны с благотворительной программой, можно использовать только 20 % от объема всех финансовых средств организации за год. Если бы еще все НКО знали этот объем заранее.

Закон также рекомендует, как трактовать расходы фонда на оплаты труда сотрудников. Данное ограничение (20 %) не распространяется на оплату труда лиц, участвующих в реализации благотворительных программ. Кстати, опрос фонда «Нужна помощь» выявил, что и среди обычных людей есть те, кто готов из 100 рублей пожертвования отдавать 20 рублей на админрасходы. Все-таки есть сознательные граждане!

Казалось бы, прекрасное и редкое единодушие. Но ни граждане, ни закон не углубляются в вопрос – куда относить расходы организаций на фандрайзинг: зарплата сотрудника, комиссии операторов по обработке пожертвований, сделанных банковской картой, изготовление удобного для доноров сайта, организация мероприятий и другое? Вряд ли НКО сможет и их вписать в 20 %, разрешенных законом.

20 % – небольшая цифра. Чем моложе организация, тем больше времени и денег ей нужно на становление и разработку своей благотворительной программы, и уж тем более ей нужно больше ресурсов на привлечение финансирования, то есть на фандрайзинг. В том же исследовании БФ «Нужна помощь» выявлена зависимость между общими годовыми расходами и затратами на административные нужды. По крайним показателям: НКО с годовым бюджетом от 50 миллионов рублей и более тратит 12 %, а те, у кого до 1 миллиона рублей – 38 %.

---

<sup>4</sup> [https://takiedela.ru/wp-content/uploads/2017/03/2016\\_NP\\_Administrativnye-raskhody-NKO\\_Otchet-po-issledovaniyu.pdf](https://takiedela.ru/wp-content/uploads/2017/03/2016_NP_Administrativnye-raskhody-NKO_Otchet-po-issledovaniyu.pdf)

<sup>5</sup> «Благотворительная организация не вправе использовать на оплату труда административно-управленческого персонала более 20 % финансовых средств, расходуемых этой организацией за финансовый год. Данное ограничение не распространяется на оплату труда лиц, участвующих в реализации благотворительных программ» (Федеральный закон № 135 от 11.08.1995, пункт 16.3). «В случае, если благотворителем или благотворительной программой не установлено иное, не менее 80 % благотворительного пожертвования в денежной форме должно быть использовано на благотворительные цели в течение года с момента получения благотворительной организацией этого пожертвования» (Федеральный закон № 135 от 11.08.1995, пункт 16.4).

Чем сложнее программа НКО, тем выше может быть ее административный бюджет. Возьмем, к примеру, реабилитационный центр для детей с ментальными нарушениями. Я даже не буду брать состав профильных сотрудников, которых должно быть много – примерно 1 на 5–8 детей. В таком центре должно быть:

- Очень тепло и светло – стоимость коммуналки ракетой вверх.
- Очень уютно и душевно – дизайн помещения, мебель, координатор приема.
- Очень безопасно – охрана.
- Очень чисто и комфортно – уборщица в течение дня и много чистящих средств.
- Очень функционально – оборудование, квадратные метры.

Как вам кажется, каким должен быть бюджет у этого центра, чтобы стоимость всего этого влезла даже не в 20 %, а меньше?

Есть еще один парадокс – некоммерческие организации платят за все коммерческие цены. Мне кажется, это нечестно. Если НКО, бизнес и государство решают общие задачи, нужно, чтобы для НКО существовали некоммерческие расценки. Получить их можно будет, если у коммерческих структур, занимающихся благотворительностью, будут соответствующие льготы. Так делается много где в мире. Спасибо тем компаниям, кто дает скидки на свои услуги! Но их еще надо найти. И на это уходят время и деньги: вместо того, чтобы собирать пожертвования и направлять их на благополучателей, фандрайзеры и руководители НКО заняты вопросом снижения издержек административных расходов.

В 2013 году на конференции TED Дэн Паллотта, активист и фандрайзер, выступил с речью, которую посмотрели более 4,2 миллиона раз и которая вошла в 50 самых мотивирующих выступлений за всю историю этой конференции<sup>6</sup>.

Он говорил, что низкий уровень расходов некоммерческих организаций не может быть критерием оценки эффективности их работы. Вместо того чтобы устанавливать стандарты для благотворительных организаций в виде экономических бюджетов, он призывает поощрять амбициозные цели и большие достижения даже при больших расходах НКО.

Высокая результативность – вот, что должно интересовать донорское сообщество. Затраты могут не иметь ничего общего с тем, насколько эффективна некоммерческая организация. Слишком низкие накладные расходы могут вызывать больше беспокойства, чем удовлетворения.

А пока мы как-то держимся.

## Задание

1. Посмотрите, как распределяется бюджет вашей организации между программными и административными расходами.
2. Куда вы включаете расходы на фандрайзинг?
3. Будьте готовы объяснить донорам, что включают административные расходы.
4. Поставьте себе цель найти крупных доноров, которые возьмут на себя административные и фандрайзинговые расходы. Ими могут быть те, кто знает вас давно и с кем можно обсудить этот вопрос лично.
5. Найдите место на вашем сайте, где будет написано про то, что вы имеете право направлять 20 % от суммы пожертвования на административные расходы.
6. Не забывайте включать в заявки на финансирование административные и фандрайзинговые расходы.

---

<sup>6</sup> [https://www.ted.com/talks/dan\\_pallotta\\_the\\_way\\_we\\_think\\_about\\_charity\\_is\\_dead\\_wrong](https://www.ted.com/talks/dan_pallotta_the_way_we_think_about_charity_is_dead_wrong)

## Глава 4

### Видение и миссия НКО, или Источник вдохновения

*Благотворительная организация, не поставившая себе целью сделаться в будущем излишней, не исполняет подлинного своего назначения. Она всего-навсего добывает содержание для самой себя.*

**Генри Форд**

Я знаю только одну организацию, которая решила поставленную задачу и закрылась. Это One Fund Boston, который появился сразу после взрывов на Бостонском марафоне в 2013 году, но эту историю я расскажу в другой главе. А сейчас нам надо поговорить о высоких материях.

Что, если не собственная выгода, держит на плаву некоммерческие организации? Их миссия, основанная на видении лучшего мира. Я знаю, что это звучит патетично и, вероятно, излишне торжественно. Однако маленькими смыслами не передать ценность жизни людей и сообществ, ради которых и существуют благотворительные организации.

Видение и миссия – это красивые, понятные, наполненные смыслом векторы развития, таких организаций. Они вдохновляют и направляют тех людей, кто там работает, и тех, кто вокруг нее собирается как донор, друг, сторонник и помощник.

Фандрайзерам принадлежит ведущая роль в том, чтобы донести видение и миссию организации до доноров и сообществ.

Видение – это мечта о лучшем мире, в котором решена проблема или задача, которая привела к созданию НКО. Мечта о тех временах, когда организация будет уже не нужна. Но мы не в ответе за целый мир, скажете вы, и будете правы! Видение помимо вдохновения может сориентировать вас по границам, которые у каждой организации – свои: человек, группа лиц, село, город, страна, континент, животные, леса и другое.

Процесс формулирования видения внутри организации – прекрасная сверка ее коллективных ориентиров и ценностей. Пока люди не говорят о них друг с другом, им кажется, что у всех одинаковое представление о целях и будущем. Но стоит лишь собраться узким кругом, как вдруг выяснится, что все ровным счетом наоборот.

И чем сложнее проблема, которой занимается организация, тем труднее коллективно нарисовать единую картину. Есть искушение сказать, что это даже не всегда возможно. Однако это не так, просто разным организациям требуется больше усилий и времени на формулирование и «рисование» этой картины.

Описание видения не должно быть затянутым – не более 1–2 абзацев. Именно короткий формат помогает внести ясность, ведь в нескольких предложениях трудно «налить воды». Формулировки видения должны быть текстурными, детальными, предметными. Они должны создать эффект реальной и красочной зарисовки, глядя на которую, люди должны увидеть, услышать, почувствовать, виртуально потрогать будущее, представить себе этот воображаемый мир, страну, край, семью, человека.

У Благотворительного фонда «Синдром любви» видение такое: «Результатом работы Фонда мы видим мир, в котором общество заботится о людях с синдромом Дауна, понимает их особенности, признает способности и помогает им раскрыть свой потенциал. Благодаря этой поддержке они живут в любящих семьях, получают образование и трудятся, занимаются спортом и развивают творческие способности». Мы признаем, что это идеализированная картина, но она – понятная и справедливая мечта.

Талантливым организациям удастся придумать даже короткий лозунг или одну фразу, которая передает основную мысль видения. Мне нравится прежняя формулировка у March of

Dimes (США): «Настанут времена, когда все дети будут рождаться здоровыми». Эта организация занимается проблемами в области здоровья беременных женщин и новорожденных.

Сейчас эта организация сменила слоганы, но по-прежнему верна своей стилистике. В подвале сайта у них стоит: «Мы боремся за здоровье всех мам и малышей. Мы меняем законы, чтобы защитить их. Мы работаем, чтобы радикально улучшить медицинское обслуживание, которое они получают. Мы ведем исследования, чтобы найти решения. Мы даем семьям знания и инструменты для более здоровой беременности. Объединяя сообщества, мы строим светлое будущее для всех нас». Это великолепный пример того, как в одном абзаце уместилось главное, включая и миссию организации. Если у вас так получится, то путь к донорам станет короче.

В отличие от видения миссия сосредоточена на самой организации. Собственно, миссия определяет, какую роль в достижении видения организация берет на себя. В одиночку ни НКО, ни сообщество, ни корпорация, ни государство не смогут построить идеальный мир. Мне нравятся простые и понятные формулировки, определяющие роли отдельных российских НКО.

Русфонд: «Помогаем помогать»

«Нужна помощь»: «Нужна помощь» – это фонд для фондов. Мы поддерживаем работу 142 благотворительных организаций по всей России»

«Ночлежка»: «Старейшая благотворительная организация, помогающая бездомным людям»

«Старость в радость»: «Мы делаем все, чтобы повысить качество жизни пожилых людей в домах престарелых и инвалидов»

«Арифметика добра»: «Помогаем сиротам найти свое место в жизни»

Фонд «Друзья»: «Друзья» помогают фондам выстроить свою работу. Мы помогаем индустрии благотворительности в России стать более профессиональной, привлекая в штат НКО успешных управленцев из разных отраслей, а также через обучение их сотрудников. Мы создаем площадки и механизмы как для фандрайзинга, так и для успешного сотрудничества фондов с бизнесом и государством»

Миссия не должна дословно повторять направления деятельности, но должна помогать человеку сориентироваться в курсе организации. Лучшая проверка – это когда посторонний человек может объяснить миссию НКО другому, пусть и своими словами.

Миссия может звучать очень широко, порой масштабно, чтобы не исчерпать себя в ближайшем будущем. Если миссия сформулирована узко, то это может породить конфликт интересов внутри организации (какое из направлений работы главнее?), размыть фокус, сбить ориентиры и привести к потере аутентичности организации.

Миссия должна оставлять пространство для развития организации, и текущие задачи могут трансформироваться.

Чем сложнее проблема и программа НКО, тем четче должны быть видение и миссия. Чем туманнее они сформулированы, тем больше ресурсов приходится тратить на объяснение донорам, зачем существует организация, чем занимается и на что нужны деньги.

Миссия – это психологическая и эмоциональная логика, которая приводит в действие и мотивирует организацию. Это то, что побуждает сотрудников организации приходить на работу, а доноров – жертвовать. Миссия транслирует социальную ценность, которую создает организация.

При формулировке миссии не стоит бояться внести в текст немного пафоса, но не в ущерб его содержательной наполненности и краткости – ее смысл должен быть понятен сразу. Порой это сложно, но русский язык – богат и разнообразен. Надо просто найти в нем свои слова и фразы.

## Задание

Ответьте на нижеследующие вопросы сначала сами, предложите это сделать коллегам, поделитесь друг с другом, а затем примите вариант, который наиболее точно подходит вашей организации. В процессе вы будете спорить, отстаивать свои варианты – это нормально. Скорее всего, придется собраться не один раз. Покажите варианты людям со стороны и послушайте их отзывы: что они поняли о вас? Не старайтесь сразу создавать короткий и красивый текст – пишите длинно! А уже когда окончательно договоритесь, попробуйте сократить и найти образное выражение для видения и миссии.

1. Есть ли у вашей НКО видение и миссия? Понятны ли они с первого прочтения или могут относиться к любым другим НКО?

2. Вдохновляют ли они вас?

3. Вдохновляют ли они других людей так, чтобы они стали вашими сторонниками и донорами?

4. Сможете ли вы на встрече с донором побеседовать о ваших видении и миссии? Потренируйтесь на знакомых и близких.

5. Есть ли у вашей НКО своя «история», которая поможет вам выйти на разговор о миссии?

## **Часть I на одной странице**

1. Фандрайзингом называется деятельность по привлечению средств под разные цели: социальные, гуманитарные, научные, миротворческие и коммерческие. Наиболее часто фандрайзинг используется в значении «сбор благотворительных средств».

2. Тему благотворительности людям открывают фандрайзеры, когда просят у них денег. До этого момента человек может никак не соотносить себя с ней напрямую.

3. Человек, которого просят о благотворительном пожертвовании, в первую очередь задает вопрос, куда пойдут его деньги. Фандрайзер должен хорошо разбираться и уметь объяснить, как устроен «сбыт пожертвований» в своей НКО.

4. По сбыту пожертвований НКО делятся на 4 типа: фандрайзинговые, «сервисные», защитники интересов и смешанные.

5. Важна четкость в разграничении административных, программных и фандрайзинговых расходов организации, а также их обоснование. Это облегчит процесс привлечения средств на административные и фандрайзинговые статьи бюджета.

6. Видение и миссия организации, сформулированные понятно и красиво, – мощный актив любой НКО.



## Часть II. Фандрайзинг: соображаем на троих

### «В чем особенность «продаж» в фандрайзинге?»

#### Консультация для Маргариты

*Маргарита: «Я успешный предприниматель, построила несколько малых бизнесов, которые благополучно работают и приносят хороший доход без моего участия. Уже несколько месяцев я пытаюсь помочь благотворительному фонду построить приют для бездомных животных. Я была уверена, что быстро найду финансирование у таких же людей, как я, и у спонсоров – ведь это такое доброе дело! Разслала десятки писем и презентаций, провела встречи с теми, кто знает меня лично по бизнесу. Но результат «продаж» плачевный. Люди говорят: какая ты молодец, что занялась этим! Но до «сделки» мы не добираемся. Пару раз я уходила со встречи с парой пяти тысячных, но это меня больше удручало, чем радовало. Я в полной растерянности. Мой внутренний бизнесмен сомневается, за свое ли дело я взялась. Умом понимаю, что собрать деньги можно – ведь получается же у других, – но чего-то в моей системе не хватает».*

Маргарите для обретения успеха нужно сделать шаг из привычной роли предпринимателя в сторону парадигмы фандрайзера. Она включает в себя гораздо больше, нежели письма, презентации и разговоры. Фандрайзер приходит к людям с новыми смыслами, приглашает их в новые модели отношений и взаимодействий, расширяет представления об окружающем мире. Прежде чем Маргарита соберет людей вокруг себя, ей нужно познакомиться с реалиями некоммерческого сектора, его правилами и традициями.

## Глава 5

### Эволюция современного донора

В 2001 году я окунулась в российскую некоммерческую сферу с наивным расчетом быстро обратить всех в благотворителей. Но не тут-то было. Я столкнулась с интересным постсоветским явлением – благотворительность воспринималась населением как обещание бесплатных благ. Например, приглашение на благотворительный концерт воспринималось как раздача бесплатных билетов, а не способ сбора пожертвований на социальные программы. К благополучателям себя мог отнести любой человек. К благотворителям – почти никто.

И дело не в финансовом положении или экономической ситуации. Благотворители тех времен вполне могли быть достаточно похожими на сегодняшних: жертвовать небольшие, комфортные для себя суммы на добрые дела. Почему не делали? Не знали, не верили.

Как это менялось? Условно разделим людей на три категории: «я ни с кем», «я сам», «я с вами».

В начале нашего века категория «я ни с кем» была самой многочисленной. Люди осознанно говорили: «Нет, я не занимаюсь благотворительностью». Это было сродни «нет, я не работаю по выходным, это вас удивляет?», «нет, я не езжу на общественном транспорте, это вас удивляет?» Любому фандрайзеру в те годы приходилось помогать человеку для начала решить, в принципе, почти шекспировскую дилемму «жертвовать деньги или нет».

Постепенно росло количество людей, которые самостоятельно и напрямую брались помогать другим: подавали милостыню, возили вещи в сиротские учреждения, подбирали бездомных животных. Это люди из категории «я сам». Им казалось, что так надежнее. Им не нужны были посредники из числа благотворительных организаций, они им не верили. Достаточно долго такой же благотворительностью занимались и крупные компании<sup>7</sup>.

Помню разговор в одном крупном банке, где я пыталась убедить руководство в том, что надо не только чинить крышу в детском доме, но и финансировать программу психологической помощи родителям малышей с синдромом Дауна, чтобы те в отчаянии не сдавали своих детей сразу после рождения в пусть и хорошо отремонтированный, но сиротский дом. Но тогда про крышу банку было понятнее.

К счастью, времена и люди меняются. Сейчас осознанно утверждать, что ты не занимаешься благотворительностью, вряд ли кто решится. Это прозвучит как «нет, я не чищу зубы по утрам, вас это удивляет?». Обычных людей, перечисляющих средства в конкретные НКО, становится все больше. Они в моей классификации – категория «я с вами».

Ежегодное Исследование частных пожертвований в России фонда «КАФ»<sup>8</sup> говорит нам, что в 2018 году 49 % россиян совершали денежные пожертвования, а самое распространенное пожертвование – 2 тысячи рублей. Средняя сумма пожертвования выросла на 300 рублей и составила 8258 рублей. И, что важно, больше половины опрошенных (55 %) полагают, что некоммерческие организации положительно влияют на жизнь в России в целом.

Но меньше работы и сложностей у фандрайзеров не стало. Просто из шекспировской парадигмы задача перешла в суровую тему конкуренции между НКО за ресурсы. Особенно остро это чувствуют те, кто работает с массовыми частными донорами.

---

<sup>7</sup> Никто не сможет посчитать, сколько и чего было тогда передано в детские дома. Однажды я прочитала, что 70-х годах прошлого столетия зарубежные гуманитарные фонды стали усиленно финансировать систему государственных сиротских заведений в Румынии. В результате получился обратный эффект: родители осознанно сдавали детей в лучшие материальные условия. Не породили ли мы похожую проблему?

<sup>8</sup> [http://www.cafrossia.ru/page/issledovanie\\_chastnih\\_pozhertvovanii\\_v\\_rossii](http://www.cafrossia.ru/page/issledovanie_chastnih_pozhertvovanii_v_rossii)

Сейчас человек выбирает, какой НКО отдать свои деньги. Он предпочитает те организации, которые на слуху, кто понятно о себе рассказывает, ясно показывает, куда пойдут его деньги и что изменится в результате. Более того, современные благотворители стали чаще выбирать ранее непопулярные темы: ментальные инвалиды, экология, образование, положение мигрантов и другие.

### **Задание**

1. Составьте примерный профиль своей донорской аудитории. Почему они с вами: их привлекает сама тема НКО, ее благополучатели или есть какие-то другие причины? Вы проводите интересные мероприятия или за вас агитирует авторитетный человек?

2. Составьте перечень мотивов для каждой отдельной аудитории. Насколько лояльны они вашей НКО? Сколько стоит для вашей организации привлечение и удержание разных аудиторий?

## Глава 6

### Два «клиента» НКО, и оба главные

В благотворительности существует особая формула отношений между ее участниками: один организует создание ценности – это собственно НКО, второй пользуется этими ценностями – это благополучатель, а третий все оплачивает – это донор.

Первому, правда, приходится еще и находить третьих. Это как раз задача фандрайзеров.

Фандрайзерам и руководителям НКО часто советуют учиться у бизнеса. Я и сама это делаю. Но ни в одной книжке мы не найдем моделей с подобным раскладом взаимозависимости участников отношений.

Когда бизнес-предприятие находит способ создания материальной или интеллектуальной ценности для потребителя, оно находит и свой источник дохода: клиент платит за получение этой ценности. За редким исключением, это не является верным для некоммерческого сектора. Когда некоммерческая организация находит способ создания ценности для благополучателя (например, реабилитация наркоманов, интеграция бывших заключенных в общество, спасение редких видов животных), это не значит, что она определила свой экономический механизм.

Чтобы не теоретизировать, покажем это на примере. Возьмем трех вымышленных персонажей – директоров домов престарелых. По умолчанию, каждый из них ответственный человек и искренне заботится о своих подопечных.

Татьяна – директор государственного дома-интерната, на который деньги выделяет госбюджет. Задача Татьяны – распорядиться бюджетом так, чтоб обеспечить потребности стариков и соответствовать требованиям чиновников. Объемы спущенного сверху финансирования предопределяют парадигму ее деятельности.

Иван – владелец частного пансионата. Для его создания он вложил немало собственных средств и взял кредит в банке. Для Ивана как бизнесмена главная задача – расплатиться с долгами и выйти на хорошую прибыль. Ему нужно сосредоточиться на поиске клиентов, которые могут платить за высокий уровень сервиса в этом пансионате. Чем лучше услуга, тем больше клиентов. Налицо прямой обмен «деньги – услуга».

Светлана – руководитель благотворительного фонда. Она росла с бабушкой и тяжело переживала, что не смогла дать ей должного ухода в последние годы жизни. С тех пор у нее была мечта – открыть «благотворительный» дом-интернат для малообеспеченных и одиноких стариков. И это произошло! Сейчас у «ее» бабушек и дедушек есть крыша над головой, и они окружены заботой.

Но кто же за это платит? Доноры. Искать их тоже приходится Светлане. Влияют ли количество проживающих и уровень услуг в доме престарелых у Светланы на стоимость их содержания? Да. А влияют ли эти же факторы на количество средств, поступивших от благотворителей? Нет. На это может повлиять только то количество энергии, времени, профессионализма, которые есть у Светланы как у фандрайзера.

Получается, что Светлане и другим, кто работает в НКО, надо создавать два ценностных предложения: для донора и для благополучателя. Бывает так, что донор и благополучатель – это одно лицо. Например, крупный частный донор финансирует работу благотворительного фонда, который оказывает услуги в том числе и его члену семьи. Или население города откликнулось на призыв экологической организации и вскладчину установили новые очистные сооружения на местном водоеме. Однако это пока исключение, нежели практика в российском некоммерческом секторе, и организациям приходится жить в постоянном поиске баланса между растущими потребностями благополучателей и ограниченными возможностями получения финансирования работы НКО.

## Задание

1. Загляните на сайт НКО, где вы работаете или которую вы поддерживаете. Кто там «главный»: благополучатель или донор? Для кого сделан сайт? Не теряет ли организация своих доноров, если сайт ориентирован только на благополучателей?

Подумайте, почему ваши доноры вас поддерживают? Какую ценность вы смогли создать для них?

## Глава 7 «Двойной агент»

Хороший фандрайзер – всегда «двойной агент», который при этом играет в открытую.

Термин «двойной агент» я встретила много лет назад у Кена Барнетта, английского эксперта, автора книг по фандрайзингу. В книге "Relationship fundraising" («Фандрайзинг отношений») он пишет о том, что во многом ответственность за восприятие обществом благотворительности лежит на фандрайзерах. И это правда. Ведь благотворительность приходит к людям в момент, когда у них просят деньги, лично или опосредованно.

Барнетт выделяет три ролевых стиля в поведении фандрайзеров. Первый стиль – шахматисты. Они видят себя частью искусной игры, двигающими деньги с одной части доски на другую, дотошно просчитывая каждый шаг наперед, ведущий их к мату противника. Их инструменты – рациональные доводы, фактические аргументы, настойчивость, даже давление.

Второй стиль – Робин Гуды. Им свойственны эпатаж, провокационные утверждения, они делают ставку на громкость и эффективность. Они видят себя благородными спасателями мира от несправедливости распределения. Их задача, образно говоря, забрать деньги у тех, у кого их много, и раздать тем, у кого мало. Если фандрайзер такого типа вдруг оказывается в ситуации, когда НКО не является «малоимущей», то есть не живет на грани закрытия постоянно, не считает последние копейки и ее не надо защищать, то у него начинается моральная дилемма.

И третий стиль поведения – это «двойной агент». Он честно и осознанно служит и НКО, и донору, помогая им реализовать свои интересы и права. Он много слушает своих собеседников, изучает их мотивы, задает вопросы и выясняет, где же территория совпадения интересов донора и организации. Он ищет win-win решение, от которого выиграют все.

Фандрайзер – это мостик, посредник между донором и благотворительной организацией. У каждого из них свои интересы и предпочтения. Идеальная ситуация, когда они совпадают. Например, благотворительная организация помогает бездомным людям получить горячее питание и крышу над головой. Эта цель импонирует компании X, которая производит термомобель и оборудование для высокогорного туризма. Компания делает крупное пожертвование в эту организацию, поставив лишь одно условие – получить подробный финансовый и содержательный отчет. В нем должна быть информация, как потрачены деньги, сколько человек получили прямую помощь, в течение какого времени люди были сыты и находились в тепле. Компания также запросила фотографии для использования их в публичных материалах о своей социальной ответственности.

Фандрайзер – молодец! Он был великолепным агентом своей благотворительной организации, когда просил пожертвование у компании.

Что происходит дальше? За дело берутся его «программные» коллеги или волонтеры, которые и занимаются бездомными людьми.

Казалось бы, фандрайзер может переключить свое внимание на другие дела. Но не тут-то было.

В тот момент, когда он появляется в организации с радостной новостью – ура, у нас будут деньги! – он моментально превращается в агента компании X внутри своей НКО. Что именно он делает? Договаривается с коллегами о форме, сроках и содержании отчета. Он должен быть уверен, что все будет так, как он пообещал донору.

Знали бы вы, дорогие читатели, как важно, чтобы вся организация была готова к такой роли фандрайзера и вызовам, с этим связанными. Энергичный и настроенный на быстрый результат фандрайзер может внести серьезный дискомфорт в размеренную жизнь некоммерческой организации. Все хотят иметь деньги на счетах, но не все готовы к тем условиям игры, которые диктует настоящий фандрайзинг. Это и предельная финансовая открытость, и ско-

рость реагирования на запросы доноров, и готовность соблюдать каждый пункт договора, и умение выдерживать сроки, и даже просто способность искренне поблагодарить донора.

Я сталкивалась с ситуациями, когда у донора были определенные условия своего пожертвования, а НКО к ним была не готова. Или думала, что не готова. Но в ней был «двойной агент»: мудрый фандрайзер нашел приемлемые варианты, когда и донор остался доволен, и организация получила деньги.

В практике трудных переговоров есть термин, практически забываемый для русскоязычных людей – ZOPA. Он расшифровывается как zone of possible agreement – зона возможных договоренностей. Вот эту самую зону и может помочь обнаружить фандрайзер – «двойной агент».

С какими задачами сталкивалась я, будучи «двойным агентом»? Чтобы получить бесплатную площадку для проведения большого благотворительного забега, фонду сначала пришлось провести на ней субботник с участием 70 человек. В обмен на пожертвование от крупной организации нам нужно было обеспечить бесплатное интервью ее руководителя в федеральных СМИ.

Был случай, когда донор наотрез отказывался финансировать статью административных расходов в смете проекта. В нее входила часть зарплаты бухгалтера, который готовил бы отчет донору, коммунальные платежи за отопление помещения для детских занятий, оплата телефона и интернета, необходимых для связи с родителями тех самых детей. «Я хочу жертвовать только на то, что напрямую идет детям!» Многим коллегам это знакомо, не так ли? И только путем длительных переговоров нам удалось убедить его в необходимости этих трат.

### Задание

1. Проанализируйте, какой вы фандрайзер по стилю поведения. Подходит ли этот стиль вашим донорам и вашей НКО?
2. Рассмотрите преимущества других стилей. Что можно позаимствовать у них, чтобы максимально точно «попасть» в представления потенциальных благотворителей о вашей организации и ее благополучателях?
3. Определите, насколько ваша организация готова к вызовам фандрайзинга.
4. Обсудите с коллегами роль фандрайзера как «двойного агента». Подготовьте их к кооперации и сотрудничеству.



## Глава 8

### Треугольник позиционирования

*В бизнесе как в жизни: вы получаете не то, чего заслуживаете, а то, о чем договариваетесь.*

*Каррас Честер Ли*

О каком треугольнике идет речь? Треугольник отношений между участниками благотворительной деятельности.

Этот треугольник – внутренняя опора для фандрайзера. Он расставляет нужные акценты, важные для процесса установления и развития отношений с донором.

Просить деньги – непросто. Нам бывает некомфортно, даже страшно. Мы боимся отказа. Мы испытываем стресс. Фандрайзер часто отождествляет себя с теми, кому нужна помощь. Отказ бывает болезненным, потому что он воспринимается лично. А так делать не надо. Справиться с этим поможет треугольник позиционирования.

Я покажу в несколько этапов, из чего он формируется.

Итак, в фандрайзинговых отношениях всегда участвуют трое. Сверху мы разместим Благополучателя. В нижнем правом – Донора. В нижнем левом углу разместим НКО, читай фандрайзера.

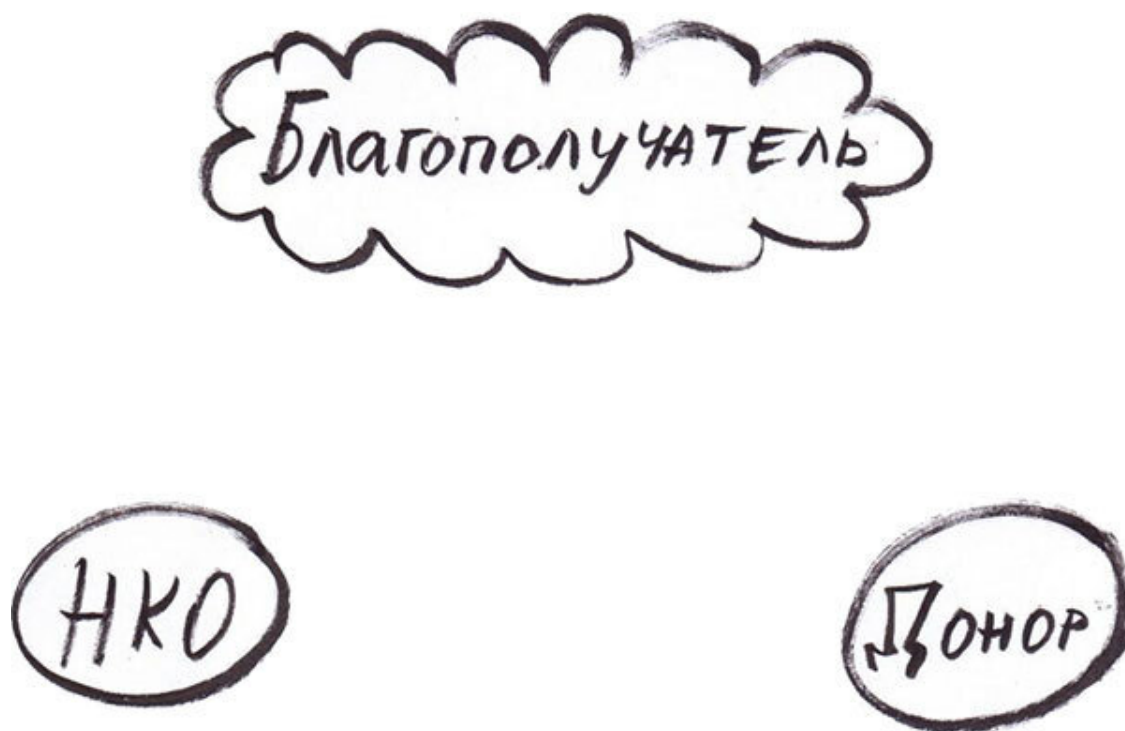


Рисунок 1

Заметьте, НКО – это не Благополучатель! Они в нашем треугольнике живут отдельно.

Зачем делать именно так? Чтобы помочь фандрайзеру прийти к Донору с просьбой помочь кому-то третьему, а не себе. Это сразу снижает уровень внутреннего стресса фандрайзера.

Представьте, что вам пришлось вести переговоры с потенциальным донором.

Сначала расскажите донору о благополучателе, его проблеме и... сделайте небольшую паузу. Затем переходите к решению, которое ваша НКО предлагает, опираясь на определенные собственные ресурсы.

Ниже на рисунке 2 появляется перечень ресурсов, активов и средств, которые есть и у НКО, и у Донора.

Что очень часто забывают фандрайзеры? Делать акцент на том, что НКО уже вкладывается в дело и своими ресурсами, и ресурсами, полученными от других доноров. Получается, что НКО не просто просит Донора о помощи, а говорит ему:

«Смотрите, мы тоже многое можем, но не все! Давайте решать задачу вместе!».

И это будет уже не просьба, а предложение-приглашение! Поэтому на рисунке 2 между НКО и Донором появляется знак «+».

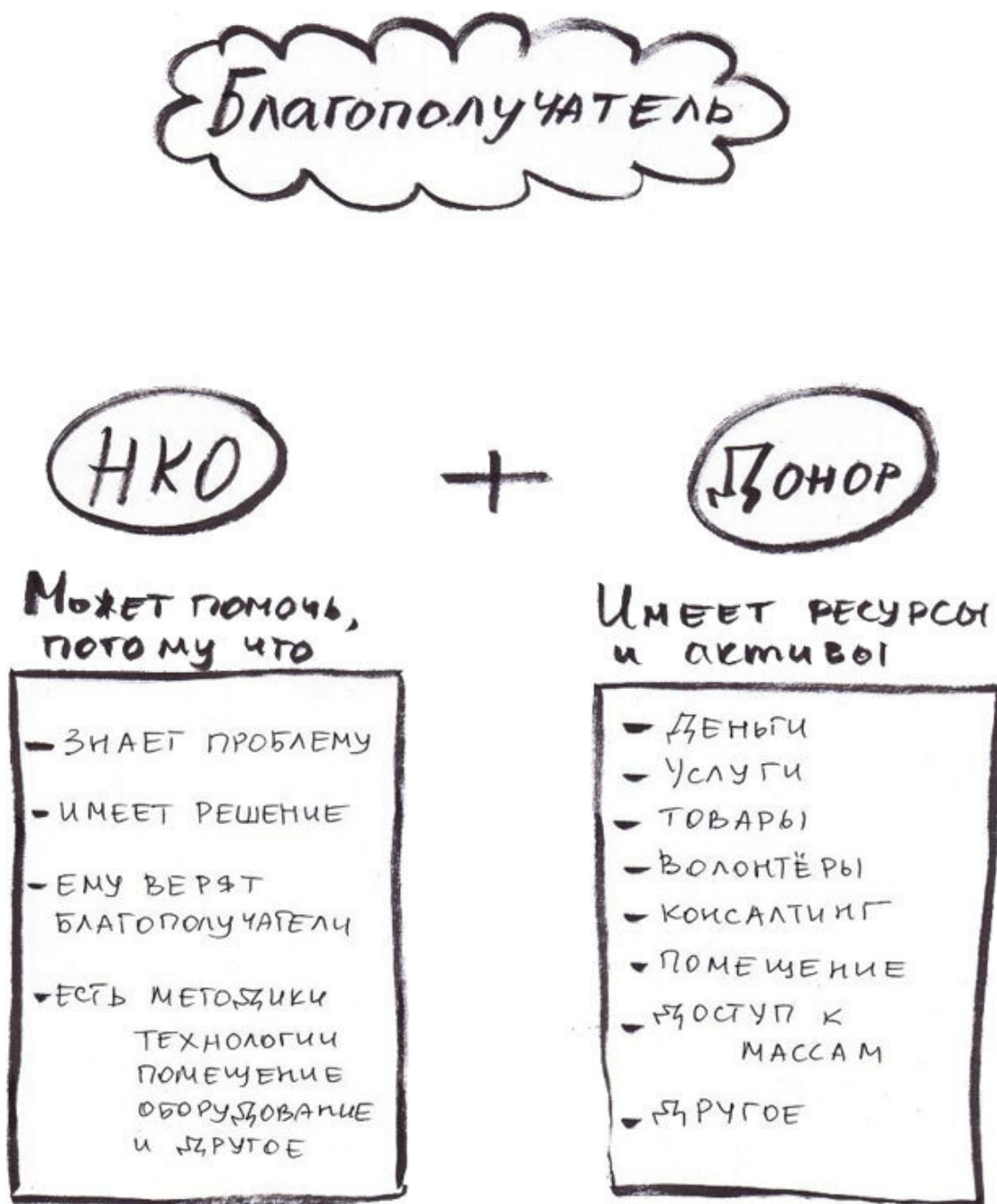


Рисунок 2

Рисунок 3 ниже показывает нам законченный «равнобедренный» треугольник. В него добавились две равные по длине стрелки вверх от НКО + Донор в сторону Благополучателя. Треугольник показывает нам, что НКО и Донор играют практически одинаковую роль в поддержке Благополучателя.

Когда фандрайзеру удастся передать донору ощущение прямой вовлеченности в поддержку благополучателя, то шансов на долгосрочное партнерство становится намного больше!

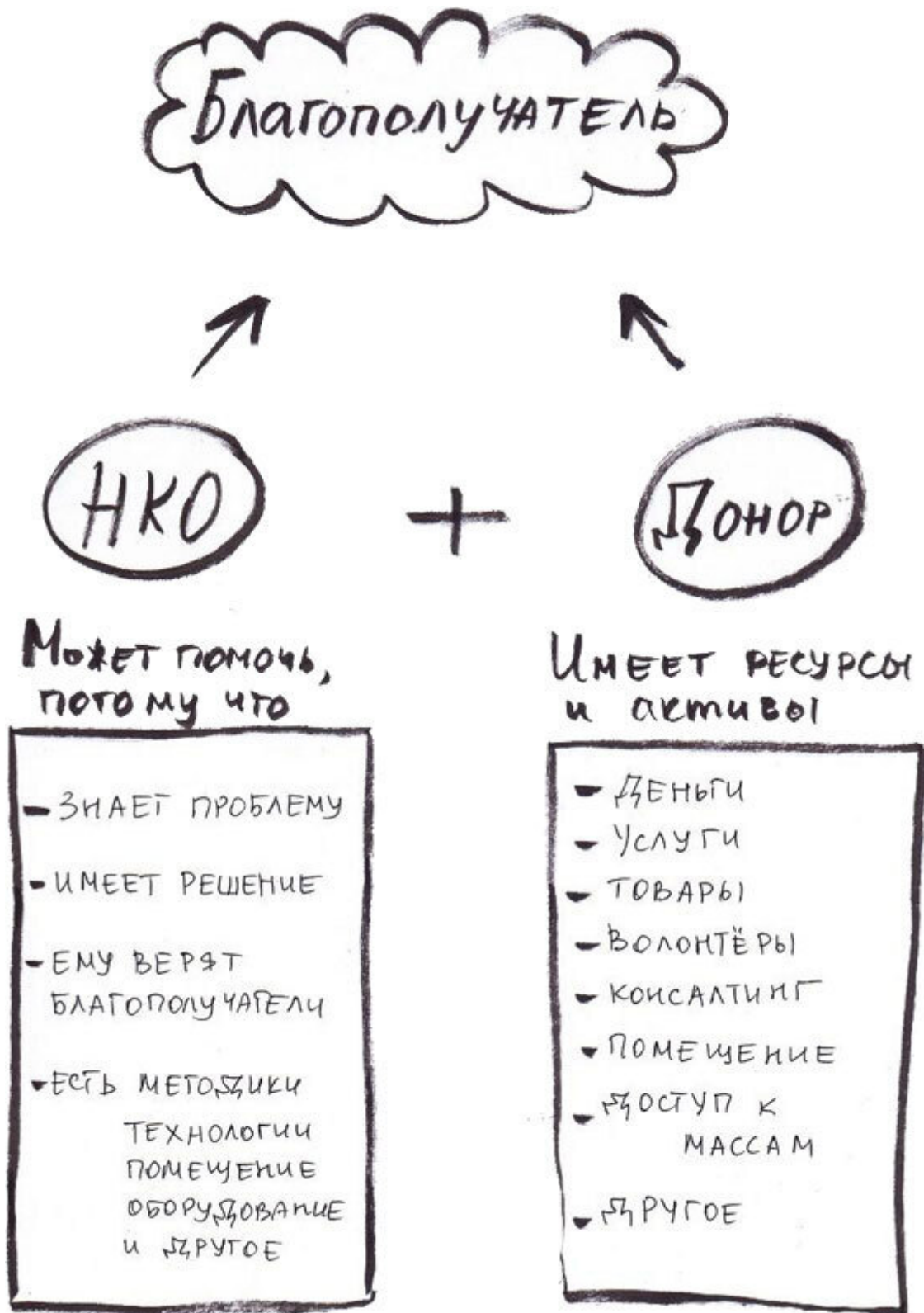


Рисунок 3

Фандрайзеры, рисуйте этот треугольник на встречах с донором. Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать!

## Задание

1. Нарисуйте свой треугольник, где будут перечислены ресурсы вашей НКО.
2. Ответьте себе на вопрос: чувствуют ли ваши доноры, что они вовлечены в помощь благополучателям, а не НКО?
3. Порепетируйте, как вы сможете в презентации для донора отразить треугольник позиций.

## Глава 9

### Адресная и «безадресная» помощь, или Что делать тем, кто собирает средства не на конкретных людей

В исследовании «Пять лет фандрайзинга в России» (2017) Благотворительный фонд «Нужна помощь» назвал бессменных лидеров медийного пространства в нашей стране из числа НКО. Это благотворительные организации «Вера», «Линия жизни», «Милосердие», «Подари жизнь» и Русфонд. Как следствие своей известности, все пятеро – крупнейшие организации и по объемам привлекаемых пожертвований в 2016 году. Их годовые сборы составляют от 300 миллионов до 2 миллиардов рублей.

Три из них – Русфонд, «Подари жизнь» и «Линия жизни» – фонды адресной помощи, то есть они собирают и «сбывают» пожертвования на поддержку конкретного ребенка, оказавшегося в беде. Мы видим его фотографию, знаем его имя и фамилию, диагноз, сколько денег нужно, что и когда будет сделано на эти средства, какой результат будет достигнут. Все сразу понятно, и рука сама тянется сделать пожертвование.

Наряду с этими фондами есть еще много хороших и эффективных организаций, похожих друг на друга этой операционной моделью. Если бы адресных фондов не было в нашей стране, то говорить о развитии частной благотворительности было бы сейчас бесполезно. Наши соотечественники начали жертвовать средства сначала им. А затем в поле их зрения стали попадать и «безадресные» благотворительные организации.

Безадресно – не значит на деревню дедушке. Это значит – всей деревне одновременно. Безусловно, в центре внимания и «безадресных» НКО конкретные проблемы конкретных людей или среда их обитания. Они помогают инвалидам, бездомным, старикам, животным, природе, культуре, образованию и так далее. Средства в таких НКО направляются на большие и малые группы людей, потому что у них одинаковая проблема, и ее решение – это комплекс мер, растянутых во времени. Результат работы таких НКО не всегда можно наглядно продемонстрировать – порой он измеряется микроскопическими изменениями, заметными только со временем.

«Безадресным» благотворительным организациям собирать средства намного сложнее, дороже и дольше.

Почему?

Во-первых, у их благополучателей нет одного портрета, ФИО, адреса. Согласитесь, отдать деньги на общее труднее, чем на частное. Наверное, отсюда появилась распространенная ошибка фандрайзеров говорить: помогите благотворительному фонду «такому-то». Они как раз пытаются «безадресность» благополучателя заменить «адресом» фонда. Этот призыв срывает только среди людей, уже знакомых с организацией. Но вызов-то как раз в том, чтобы привлечь внимание и ресурсы новых сторонников.

Как мы решили эту задачу в «Синдроме любви»? Стоит заметить, что организация – новая, она получила госрегистрацию в июне 2016 года. В центр любого сообщения мы стремимся ставить не фонд, а интересы людей с синдромом Дауна, иллюстрируя их конкретной историей. При этом объясняем, что это лишь один пример из сотен тех, кому нужна помощь. Например, история Любы, участницы акции «Любите любых. Помогайте без условий».

«Люба – выпускница школы, окончила 9 классов; занимается в группе профориентации для подростков с синдромом Дауна и театральной студии. Она много времени посвящает занятиям танцами – для поддержания хорошей физической формы, и вокалом – для улучшения навыков речи. Девушка легко находит общий язык с людьми, у нее много друзей. Мечта Любы – выступить на большой сцене с танцевальными номерами, чтобы о ней снимали сюжеты, а близ-



кие гордились, увидев ее по телевизору. Но Любе, как и десяткам молодых людей с синдромом Дауна, необходимо научиться самостоятельно передвигаться по городу, ориентироваться в навигации и пользоваться общественным транспортом. И им можно в этом помочь!

Благотворительный фонд «Синдром любви» помогает таким ребятам, как Люба, подготовиться к взрослой жизни – собирая средства на программы поддержки людей с синдромом Дауна».

Помогите Любе и другим ребятам с синдромом Дауна, сделав пожертвование (кнопка).

Люба Шалонская, 16 лет

## Мечта Любы – выступить на большой сцене с танцевальными номерами, чтобы о ней снимали сюжеты, а близкие гордились, увидев ее по телевизору.

Люба — выпускница школы, окончила 9 классов; занимается в группе профориентации для подростков с синдромом Дауна и театральной студии. Она много времени посвящает занятиям танцами — для поддержания хорошей физической формы, и вокалом — для улучшения навыков речи. Девушка легко находит общий язык с людьми, у нее много друзей.

Мечта Любы – выступить на большой сцене с танцевальными номерами, чтобы о ней снимали сюжеты, а близкие гордились, увидев ее по телевизору. Но Любе, как и десяткам молодых людей с синдромом Дауна, необходимо научиться самостоятельно передвигаться по городу, ориентироваться в навигации и пользоваться общественным транспортом. И им можно в этом помочь!

Благотворительный фонд «Синдром любви» помогает таким ребятам, как Люба, подготовиться к взрослой жизни — собирая средства на программы поддержки людей с синдромом Дауна.

Помочь Любе и другим ребятам с синдромом Дауна



Возвращаясь к причинам, почему «безадресным» организациям сложнее привлечь доноров, чем адресным, надо сказать, что, как правило, их подопечных чаще всего нельзя избавить от проблемы насовсем и навсегда. И для них нет разового и понятного механизма спасения, лечения, изменения.

«Безадресные» НКО – чаще сервисные, согласно классификации, приведенной в главе «Типы НКО по «сбыту пожертвований». Порой они оказывают услуги одним и тем же людям на протяжении жизни. Человек может получать комплексную помощь разного рода, что увеличивает бюджет НКО, но не количество благополучателей.

Продолжим с примером людей с синдромом Дауна. Кардинально изменить такого человека невозможно. Ничего дополнительного, уникального, материального, что бы улучшило его жизнь, в руки не раздашь: ни деньги, ни лекарства, ни пищу, ни одежду – дополнительная хромосома от этого никуда не исчезнет. Чтобы человеку с синдромом Дауна жилось легче и проще с детства и до конца жизни, нужны специальные методики развития всего: речи, счета, моторики, коммуникации, движений, тела и др. Нужны методисты, педагоги, психологи, социальные работники, тренеры. Нужна помогающая общественная среда. При этом у каждого такого ребенка и взрослого свой уровень достижений, далекий от так называемой «нормы».



Вы потратили 15 секунд, чтобы прочитать абзац о людях с синдромом Дауна. Умом все приняли, но вряд ли схватились за кошелек, чтобы сделать благотворительный взнос. Собственно, это показатель того, что, например, фонду «Синдром любви» нужно затратить существенное количество ресурсов – ума, времени и денег – чтобы найти благотворителей на «безадресные» развивающие программы для людей с синдромом Дауна. Я уверена, что среди вас, читатели, нашлось немало тех, кто может привести в пример похожие кейсы.

Кто-то подметил, что минимальная дистанция от производства до результата делает человека счастливее. Адресное пожертвование как бы приближает человека к радостному моменту желаемого изменения. «Безадресной» НКО нужно уметь помочь человеку открыть дверь в незнакомый, многогранный и сложный мир благотворительности.

### **Задание**

1. Определите, является ли ваша НКО адресной или нет.
2. Поищите способы, как лучше и интереснее рассказать людям о людях: потенциальным донорам о благополучателях.
3. Проанализируйте ваши сайт, соцсети, рассылки с точки зрения, интересно ли там постороннему человеку.
4. Подумайте, что можно взять у адресных НКО для фандрайзинга: истории конкретных людей, отчеты о реальных изменениях и другое.

## Глава 10

### Фандрайзинг: транзакции vs. отношения

В понедельник 15 апреля 2013 года я находилась в США и, как все, была прикована к экрану телевизора. В этот день на Бостонском марафоне от рук террористов погибли трое и были ранены более сотни человек. Для Америки, где терактов не было со дня 9/11, это было национальным шоком.

One Boston Fund был открыт через сутки после взрыва. Инициаторами создания фонда выступили мэр Бостона и губернатор штата Массачусетс. Всего за 7 (!) часов появились название, логотип, вебсайт, счет в банке, аккаунт в PayPal и государственная регистрация.

Людам в тот момент было просто необходимо как-то проявить свою непримиримость с тем, что произошло, и поддержать жертв терактов. Каждый новостной канал США пустил бегущую строку с адресом сайта фонда, каждый комментатор объяснил телезрителям, как передать деньги. Подобное происходило в интернете, на радио и в печатной прессе. Через 4 дня сумма пожертвований достигла 10 миллионов долларов. Даже для выдавших виды фандрайзеров Америки это был поразительный результат.

В декабре 2014 года One Fund Boston объявил о закрытии, поскольку выполнил задачу по оказанию поддержки жертвам и пострадавшим от теракта.

В ноябре 2006 года в Лондоне я побывала «за кулисами» ежегодного в Великобритании фандрайзингового телемарафона BBC Children in need. Шоу длится шесть часов и собирает миллионы зрителей, готовых сделать пожертвование. За 30 минут нахождения в студии BBC перед нами выступили Элтон Джон, Мэрайя Кери и Энрике Иглесиас. Вы оценили уровень звезд? Каждый артист заканчивал выступление тем, что призывал зрителей сделать благотворительный взнос. А затем наша делегация переехала в вышку BT Tower, главный телекоммуникационный центр Великобритании, где разместился огромный call centre по приему телефонных пожертвований. Тогда люди не боялись передавать данные карт по телефону. Кстати, чаще всего люди жертвовали по 10 фунтов. В 2018 году этот телемарафон собрал 59 миллионов фунтов стерлингов.

Примерно раз в месяц в выпуске Новостей на Первом канале идет акция Русфонда, когда вся страна шлет смс-пожертвования, чтобы тяжелобольной ребенок получил срочную медицинскую помощь. Сборы за один вечер достигают десятков миллионов рублей.

Все три кейса поражают размахами и лично меня вдохновляют.

Есть ли какая-то между ними закономерность? Да: фандрайзинговые призывы делаются силами ТВ и других каналов массовой коммуникации, что и генерирует поток многочисленных ответных пожертвований – транзакций<sup>9</sup>.

Кто из фандрайзеров не хотел бы стать получателем входящего потока благотворительных взносов? Но есть ли у нас аудитория? Подготовили ли мы ее и стоит ли ждать реакции, если нас не знают? И только ли телевизор нам поможет?

Давайте посмотрим на другие успешные в фандрайзинговом плане международные и российские организации, включая Red Cross, UNICEF, «Подари жизнь», «Нужна помощь» и другие. Они во многом похожи друг на друга. Они быстро реагируют на чрезвычайные ситуации, масштабные проблемы: цунами, пожары, голод, наводнения, взрывы, смертельные болезни. Они действуют вместе и одновременно с серьезными информационными ресурсами. Они наладили внутреннюю операционную систему, готовую к принятию большого потока пожертвований.

---

<sup>9</sup> Написание термина взято с сайта <https://www.banki.ru/wikibank/transaktsiya/> Иногда пишут транзакция. Оба слова означают одно и то же.

Организаторам помощи жертвам теракта в Бостоне не потребовалось много времени и усилий на то, чтобы установить отношения с людьми и попросить их сделать пожертвование – беда и возмущение были очень громкими. ВВС – мировой лидер среди СМИ: ему не откажут ни звезды первой величины, ни обычные англичане. Русфонд спасает детей количеством зрителей Первого канала.

А что делать тем НКО, у кого нишевые темы, более тихие инфоповоды, меньше известность, а решаемые ими проблемы не вызывают массового всплеска острых эмоций? Например, таяние арктических льдов или школьное образование детей с ментальными нарушениями вряд ли заставят тысячи людей потянуться к телефону, чтобы отправить спасительную смс.

Ответ очевиден: строить свои каналы коммуникации и собирать как можно больше людей вокруг себя. Их будет меньше, чем тех, кто смотрит телевизор, но они будут ваши. Нужно делать ставку не столько на фандрайзинг транзакций, сколько на фандрайзинг отношений. И тогда ваша сила будет не столько в количестве, но в качестве доноров.

### **Задание**

1. Проанализируйте характер взаимодействий с вашими донорами. Это транзакции или отношения?
2. Чего не хватает, чтобы увеличить количество транзакций?
3. Можете ли вы выйти на широкую аудиторию? Будет ли ей интересна ваша тема?
4. Как вы можете укрепить отношения с донорами? Что для этого требуется?

## Часть II на одной странице

1. Современные благотворители начинают осознанно выбирать НКО. Для них становится важной не только проблема, которую решает организация, но и степень ее финансовой прозрачности, результативность вложений средств и профессионализм сотрудников. С одной стороны, это приводит к острой конкуренции за ресурсы между организациями, а с другой стороны, способствует развитию некоммерческого сектора в целом.

2. Профессиональный фандрайзер – тот, у кого получается соединять потребность НКО и интересы благотворителей.

3. Наиболее часто люди жертвуют в НКО адресной помощи, потому что им понятен конечный результат. Фандрайзинговые задачи таких НКО: увеличить охват аудиторий, правильно сформулировать просьбу и быть готовыми технологически и организационно к приему транзакций-пожертвований.

4. Руководители НКО и фандрайзеры должны действовать как одна команда в создании двух ценностных предложений: для благополучателей и для доноров.

5. «Безадресные» организации – другая лига в некоммерческом мире. Результат их работы сложнее оценить. Им требуется больше времени и ресурсов, чтобы вовлечь благотворителей. Таким НКО поможет фандрайзинг отношений.

6. Устойчивая НКО – это организация, в которой каждый сотрудник осознает свою роль в фандрайзинге, процессы настроены с учетом фандрайзинга, а доноры считают себя «членами семьи».

7. «Треугольник позиционирования» определяет роль каждого участника благотворительной деятельности: благополучатели – получают помощь, НКО и доноры ее вместе оказывают, исходя из доступных ресурсов.

8. НКО, в которой органично сочетаются фандрайзинг транзакций и фандрайзинг отношений – наиболее устойчивая конструкция.

## **Часть III. Источники ресурсов и мотивы благотворителей**

### **«Почему никто не помогает?» Консультация для Петра**

*Петр: «Я – бывший наркозависимый. К счастью, я справился, и теперь активно участвую в проекте помощи другим ребятам с этой проблемой. Мы открыли лагерь, где для парней и девочек действует программа трудовой, спортивной и досуговой реабилитации. У нас много волонтеров из числа психологов, тренеров и других специалистов. Но необходимы деньги на помещение, питание, транспорт, оборудование, бухгалтерию и прочее. Мы писали письма депутатам, но это никуда не ведет. Ходили к бизнесменам, просили спонсорской помощи, но говорят – денег нет. Обращались на местное телевидение, чтобы продвинули наш номер для смс-пожертвования, там сказали, что берут только больных детей. Иногда кто-то соглашается помочь натурально: автобус выделяют раз в месяц, футбольные мячи передали. Но это нас не спасает. Как двигаться дальше? У кого просить деньги?»*

Петру и его коллегам надо разобраться в основах фандрайзинга – мотивации типов доноров. Тогда они поймут, к кому из благотворителей обращаться, как просить и что предлагать в обмен, когда это возможно. Понимание мотивации ведет к экономии времени и ресурсов фандрайзера, потому что становится ясно, к кому НЕ ходить.

## Глава 11

### Источники финансирования НКО

Однажды встретились трое: я, Дмитрий Даушев из «Детских деревень SOS» и Денис Роза из РООИ «Перспектива». О чем говорят руководители НКО? О деньгах, естественно. Как положено, сначала посетовали, что все плохо. Потом поделились фандрайзинговыми подвигами. Больше всего их было у Дмитрия: он только что запустил «прямой диалог»<sup>10</sup>, и в фонд потекли деньги частных лиц. Много денег. Мы слушали и завидовали (белой профессиональной завистью, конечно). Наконец Денис не выдержала: «Дима, оставьте хоть нам немножко денег!». «Не волнуйтесь, всем хватит», – улыбнулся Даушев.

Давайте начнем разговор об источниках финансирования с мантры: денег в мире достаточно, надо только уметь их получить. В нашем случае собрать. Это и есть искусство фандрайзинга.

Представьте, что вы задумали новый благотворительный проект. Вы четко понимаете, кому и какую пользу он принесет и кто будет его воплощать. Ваши единомышленники уже горят этой идеей и рвутся в бой. Но вот незадача – не хватает ресурсов, даже есть волонтеры, и тем не менее не все получится сделать бесплатно.

Куда бежать за деньгами?

Помните старый советский фильм о волшебной лампе Алладина? Там был эпизод, когда добрый джин посылает злого колдуна сразу на все четыре стороны. И тот-таки разбегается сразу в нескольких направлениях. Но пока его четыре незадачливых клона вновь не соединились в одном теле, он не смог продолжать творить свои черные дела. Мы, конечно, не злодеи и не в сказке, но по доброй воле можем обречь себя на тщетные метания, если не подойдем к вопросу с чувством, толком, расстановкой.

Начнем с расстановки. Средства нам могут дать те, кто перечислен ниже. Правильнее будет сказать, у этих видов источников есть средства на благотворительные проекты. Не все они об этом догадываются, но это опять же искусство фандрайзера – вовлечь человека (или компанию) в благотворительность. И сделать это не путем манипуляций и давления, а честно и искренне. Так, чтобы это стало органической частью жизни, основанной на внутренней мотивации донора.

7 видов источников средств:

1. Частные лица: массовые доноры и состоятельные граждане.
2. Коммерческие структуры.
3. Фонды и некоммерческие организации.
4. Государственные ведомства и учреждения.
5. Предпринимательская деятельность.
6. Членские взносы.
7. Целевой капитал организации.

Прежде чем мы разберем, как к ним обращаться за финансированием, надо сосредоточиться на осознании различий и мотивации каждой из этих групп.

---

<sup>10</sup> Прямой диалог Метод фандрайзинга Face-to-Face, или «прямой диалог», возник в Европе в середине 90-х годов прошлого века, и в настоящее время это один из самых эффективных способов привлечения сторонников, которые подписываются на небольшие ежемесячные пожертвования. Специально обученные информационные представители благотворительной организации (фандрайзеры) общаются с людьми в публичных местах: торговых центрах, кинотеатрах, парках и т. п. и рассказывают о работе организации, предлагая желающим подписаться на регулярные пожертвования и помогая оформить платеж. Задача фандрайзеров – найти тех, кто готов помогать.

## Задание

Проанализируйте источники финансирования вашей НКО.

1. Каково соотношение между ними?
2. Есть ли явные «чемпионы»?
3. Как вы думаете, почему они дают вам больше всего средств?  
Оправдываются ли затраты на развитие других источников?

## Глава 12

### Фонды частные, корпоративные и международные

*Лучшее использование капитала – это не зарабатывать большие деньги, а зарабатывать деньги на улучшение жизни.*

**Генри Форд**

Это звучит удивительно, но есть такие организации, которые созданы для раздачи больших пожертвований в некоммерческие организации. Это различные фонды (иногда они называются по-другому, но для упрощения мы оставим это название). Они сослужили хорошую службу российской благотворительности. В конце прошлого века и начале этого большинство некоммерческих организаций существовали только благодаря фондам.

Фонды учреждаются с одной целью – изменить мир к лучшему. Звучит патетично, но это так. Фонды, как правило, не выделяют деньги на краткосрочные проекты. Они предпочитают решать задачу системно, стремятся искоренять причины еще до появления проблемы. Например, вы не найдете фондов, жертвующих на лечение одного тяжелобольного ребенка, но с ними можно говорить о проектах по исследованию причин болезни, обучению врачей, созданию нового оборудования и так далее.

Большие деньги выделяются их владельцами на большие цели.

Фонды создаются по разным причинам, их учреждают люди, правительства и организации. Ниже я кратко опишу их виды, но сначала об общих характеристиках.

- Фонд – это структура с ясным направлением, на решение каких проблем он выделяет финансирование. Приоритеты финансирования, требования к заявкам от НКО, сроки и формы отчетности четко сформулированы.

- Фонды редко содержат штат узкопрофильных сотрудников – в основном там работают менеджеры проектов, администраторы, юристы. Их задачи – прием и проверка качества заполнения заявок, сбор отчетов, оформление документов. НКО подают проекты на финансирование, а в фондах их оценивают эксперты. Как раз эти эксперты и решают, какая заявка заслуживает поддержки.

- Хорошая новость для фандрайзеров – фонды выделяют существенные деньги и на длительный срок. Они заинтересованы в развитии НКО – им нужны надежные и эффективные партнеры.

- Плохая новость – такие фонды (за исключением, пожалуй, ряда государственных и международных) редко приглашают новые НКО к участию в их конкурсах. Чтобы попасть в число счастливых, нужно найти веское обоснование, почему НКО достойна войти в число получателей финансирования. Но сначала я советую провести поисковую работу: узнать, с кем в фонде можно пообщаться на предмет получения гранта. Решить, кому стоит вести переговоры от имени НКО: руководителю, члену правления, попечителю. Банально, но даже задавать много вопросов поможет сделать так, чтобы вас запомнили в фонде, начали выделять из массы обращающихся, узнали, когда наступит момент нового грантового конкурса.

Какие бывают фонды?

#### Частные фонды

Они учреждаются человеком или группой лиц, иногда семьей. Как правило, учредитель передает солидный капитал из личных средств в управление фондом. Основатель практически всегда лично определяет цели и задачи фонда, опираясь на свое долгосрочное видение. Вот пара примеров таких фондов.



- Главная цель Частного Благотворительного Фонда Михаила Прохорова – системная поддержка культуры российских регионов, их интеграция в общемировое культурное пространство, повышение интеллектуального уровня и творческого потенциала местных сообществ. В 2017 году расходы фонда составили порядка 321 миллиона рублей.

- Вагит Алекперов, учредитель Фонда региональных социальных программ «Наше будущее», так говорит о своей организации: «...было принято решение учредить фонд, который бы сконцентрировал свою деятельность на поддержке и развитии социального предпринимательства. Задача непростая, ведь консолидированного опыта в этой области в России пока нет. Но при поддержке государства, некоммерческих организаций и других заинтересованных сторон возможно успешное решение этой задачи, которое не просто «даст жизнь» новым идеям, инициативам людей и организаций, у которых для этого нет достаточных ресурсов, но и во многом определит вектор развития уникальной деятельности уникальных людей на благо общества и нашей страны». Расходы фонда в 2017 году составили 235,6 миллиона рублей (взято с сайта [www.nb-fund.ru](http://www.nb-fund.ru)).

Многие из основателей финансируют свои фонды сами. Хотя нельзя не упомянуть, что и у таких организаций бывают другие доноры, кто передает им капиталы или пожертвования. Например, Фонд Билла и Мелинды Гейтс (Bill and Melinda Gates Foundation) открыл специальную благотворительную организацию «Филантропы – партнеры Гейтс» (Gates Philanthropy Partners), в которую могут пожертвовать все желающие. Как говорится на сайте этой НКО, размер пожертвований начинается от 5 долларов. Но это уже отдельная история на тему «как фандрайзят миллиардеры».

## Корпоративные фонды

Они учреждаются крупными компаниями и корпорациями, которые осознанно выделяют денежные средства на благотворительность. Например, БФ «ЛУКОЙЛ», БФ АФК «Система». Иногда фонд пополняется средствами, которые собирают сотрудники компании, как в Deloitte.

Почему корпорации это делают?

Компания является социально ответственной – ей не все равно то окружение, в котором она ведет бизнес. Я называла это явление «2 квадратных метра плитки». Когда в городах начали открываться дорогие магазины, салоны красоты и ухоженные офисы больших компаний, они наводили красоту не только внутри помещений, но и снаружи. Например, клали тротуарную плитку у входа, но не дальше чем на 2–3 метра. Естественно, что плитка быстро исчезала под толстым слоем пыли и грязи. Тогда стало понятно, что «мостить» нужно всю улицу, а не кусочек. И улучшать нужно жизнь всего общества, а не отдельных его членов, иначе вести бизнес не получится.

Иногда открытие корпоративного фонда – это воля владельца или основателя компании. Стоит помнить о репутационных преимуществах, которые получает корпорация-благотворитель в глазах местного населения и органов власти. Не секрет, что каким-то компаниям это очень нужно, потому что их работа ассоциируется с нанесением вреда окружающей среде.

Корпоративный фонд – это удел крупных компаний и корпораций. Им проще передать управление благотворительностью специальной структуре, чтобы ничто не мешало заниматься основным делом бизнеса – зарабатывать деньги. Корпоративные фонды не менее придирчивы и строги к тем, кому они выделяют средства, чем государственные или частные. Деньги любят контроль, и нужно, чтобы они эффективно работали во благо – вот главные мотивы отношений между корпоративными фондами и теми НКО, которые получают у них поддержку.

## Международные фонды

Международные фонды бывают разными. Какие-то из них были открыты крупными международными организациями как механизм реагирования на острые проблемы сообществ и стран. Например, в 1946 году ООН учредила фонд UNICEF для помощи детям, пострадавшим во время Второй мировой войны. С годами фонд расширил круг деятельности, и ООН продлила срок его полномочий на неопределенное время. Другой пример: FIFA учредила FIFA Foundation, чтобы помогать решению социальных проблем с помощью игры в футбол в тех странах, где проходит чемпионат мира. И, наконец, есть организации, которые получают средства от правительств и затем распределяют их между НКО в других странах. К ним относятся USAID (США), Еврокомиссия, The Matra Programme (Нидерланды) и другие. Тем, кто задумается о поисках финансирования у международной организации, нужно помнить, что в России действует закон об иностранных агентах, который как раз регулирует отношения с иностранными донорами.

### Задание

Ответьте на вопросы и скорректируйте свои фандрайзинговые активности, если необходимо.

1. Решает ли ваша НКО системные вопросы, чтобы искоренить проблему? Если да, то знаете ли вы фонды, которые выделяют финансирование на это?
2. Уделяете ли вы достаточно времени поиску новых институциональных доноров, т. е. фондов? Кто за это отвечает?
3. Знают ли вашу организацию в фондах, действующих на вашей территории? Если нет, то стоит это исправить.

## Глава 13

### Государство, предпринимательство и членские взносы

Не всем НКО стоит браться за привлечение средств от частных лиц или компаний. Чей-то залог успеха в качественной разработке других источников финансирования.

**НКО может получить финансирование от государства.** Во-первых, это гранты государственных фондов. Таких единицы. Хорошая новость в том, что каждый год количество денежных средств, передаваемых госфондами в НКО, растет. Один из примеров – Фонд поддержки детей, находящихся в трудной жизненной ситуации, учредителем которого является Министерство труда и социальной защиты РФ.

Самый известный государственный фонд – Фонд президентских грантов (ФПГ). В 2018 году он распределил 7,8 миллиарда рублей среди 3573 НКО в нашей стране<sup>11</sup>. ФПГ выделяет гранты на социальные задачи, которые НКО считает важной.

Другая цель у министерств и ведомств, выделяющих субсидии и госзаказы тем НКО, кто способен заменить государственные службы в решении той или иной проблемы. Делается это на конкурсной основе по направлениям: социальная работа, спорт, культура, образование, трудоустройство и другие. Не всю социальную работу могут выполнить сотрудники государственных служб в силу разных причин: забюрократизированность, устаревшие методики, возросшие объемы, повышение требований качества услуг от населения и многие другие. В этом плане у НКО много преимуществ: они близки к реальным людям, лучше понимают их проблемы, мобильны, могут быстро менять технологии и приемы оказания нужной помощи.

Фактически государство передает им часть своих функций и, соответственно, подкрепляет это финансированием. Это бюджетные средства разных уровней: федерального, регионального и местного.

Все, кто выделяет гранты, субсидии и госзаказы, предъявляют предельную строгость требований к НКО и ведут тщательный контроль отчетности, влекущий за собой много бумажной работы. Объяснить это достаточно просто – выделенные средства – деньги налогоплательщиков, то есть нас с вами. Чиновники хотят иметь полную уверенность, что с бюрократической точки зрения все сделано, как требуется.

Если все идет к тому, что государственный бюджет – опора для вашей НКО, то в организации должен быть тот, кто понимает, как устроен мир чиновников, понимает мотивацию лиц, принимающих решения, и сможет построить процессы взаимодействия организации с структурой.

**НКО может заработать деньги, ведя предпринимательскую деятельность.**

Она должна быть предусмотрена уставом НКО, может быть связана с миссией организации или нет. Это может быть аренда свободного кабинета в офисе, продажа изделий, сделанных руками людей с ограниченными возможностями, типографские услуги и другое. Полученная прибыль является налогооблагаемой.

Как правило, предпринимательская деятельность – это лишь подспорье для бюджета НКО. Я не встречала НКО, где коммерция обеспечивала бы полное финансирование. Но я знала организацию, которая, выдавая себя за НКО, занималась извлечением прибыли. Это нарушение закона.

Идеальный вариант, когда НКО берет плату за что-то, что связано со сферой ее непосредственной экспертизы, но по каким-то причинам она не может делать этого безвозмездно. Например, логопеды фонда «Даунсайд Ап» разработали методическое пособие «Начинаем

---

<sup>11</sup> <http://president-sovet.ru/members/blogs/post/3566/>

говорить». Оно предназначено для обучения речи детей с синдромом Дауна. Пособие похоже на настольную игру с приложенными к ней брошюрами в помощь родителям и специалистам. Оно достаточно дорогое по себестоимости, и фонд не может обеспечить им всех желающих бесплатно. Поэтому было принято решение, что пособие будет продаваться, а прибыль направляться на программы помощи детям с синдромом Дауна.

Я знаю примеры в других странах, когда НКО получает дополнительные деньги за счет того, что нашла выгодную предпринимательскую нишу. Например, благотворительная организация TILL в Бостоне (США), где работают люди с ментальной инвалидностью, выиграла тендер на приготовление расфасованных школьных обедов. При этом она участвовала в конкурсе на равных условиях с другими коммерческими и некоммерческими организациями, не указывая, что работать будут люди с ментальными особенностями. Другая НКО открыла цветочный магазин «Полная ваза» (Vasefull) в небольшом городке в штате Нью-Джерси (США), где работают люди с ограниченными возможностями. Они также находятся в обычном конкурентном поле с другими, но смогли быстро выйти на прибыльный уровень.

**Членские взносы**, на мой взгляд, прекрасный, но очень слабо используемый источник финансирования НКО в нашей стране. К сожалению, я лично не знаю таких организаций, которые могут похвастаться, что получают достаточно средств от своих членов. Но надеюсь, что они есть, и было бы здорово у них поучиться.

Почему так получается? Каковы причины? На мой взгляд, их несколько.

- НКО по сути своей работы не является членской, но пытается ею казаться. Соответственно, люди не понимают, почему они должны в нее вступать и платить взносы. Часто этот просчет случается на этапе задумки и юридической регистрации организации.

- НКО плохо собирает взносы. Сложный порядок внесения, например, нужно оформить много бумаг, нельзя это сделать быстро онлайн. Организация не напоминает членам вовремя, не контролирует сроки внесения и тому подобное.

- НКО не работает по привлечению новых членов, пуская вопрос на самотек.
- НКО не определила, почему она нужна ее членам, и кто они.

## Задание

1. Ответьте на вопрос: ваша предпринимательская деятельность приносит вам прибыль? Если пока нет, задумайтесь, стоит ли ею заниматься.

2. Убедитесь, что вашу организацию нельзя упрекнуть в том, что ее некоммерческий статус используется не по назначению.

3. Убедитесь, что вы платите налог на полученный доход.

4. Предпринимательская деятельность предполагает наличие конкурентов, даже если вы не хотите ни с кем соперничать. Изучите их как следует и скорректируйте свое конкурентное преимущество, определите, почему клиент захочет купить что-то именно у вас.

5. Если у вашей организации есть члены, то можете ли вы сказать, что их взносы – это основа финансовой устойчивости? Почему?

## Глава 14

### Целевой капитал, или Игра вдолгую

В марте 2011 года я слушала лекцию в Стэнфордском университете. Наш профессор, исписав 3-метровую доску в одном конце аудитории, был вынужден переместиться на соседнюю, такого же размера. Пока он шагал к другой доске и стирал с нее предыдущие записи, прошла пара-тройка минут. Чтобы как-то заполнить образовавшуюся паузу, он пошутил, что стоит ему пожаловаться в администрацию университета о потраченном времени, они тут же наймут сотрудника, чтобы стирать мел с доски. «С деньгами здесь проблем нет», – сказал профессор с явным удовлетворением. В 2018 году Стэнфорд занимал четвертую строчку в рейтинге самых богатых вузов США по размеру целевого капитала, который тогда составлял более 24,7 миллиарда долларов. Первое место среди фондов целевого капитала принадлежит Гарварду с его 36 миллиардами.

Целевой капитал, или эндаумент (от англ. endowment) – это отдельный фонд, созданный НКО и переданный в доверительное управление инвестиционной компании для получения дохода, который организация может направить на финансирование своей уставной деятельности.

Закон «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» позволяет любой НКО в нашей стране создать целевой капитал, если она соответствует его требованиям.

Целевой капитал НКО на любом языке звучит круто. Всегда представляешь себе много денег на серьезное дело.

Как это работает? Что надо сделать НКО, чтобы завести целевой капитал?

- а) Собрать пожертвования с назначением от донора «в целевой капитал».
- б) Передать его надежной управляющей компании для инвестирования.
- в) Инвесторы должны выгодно вложить эти деньги.
- г) НКО может получить прибыль от инвестиций и направить ее на благотворительные проекты.

У нас, как и во всем мире, целевые капиталы чаще всего создаются НКО из сферы образования (вузы, школы), медицины (больницы, исследовательские центры), культуры (театры, музеи). По данным Благотворительного фонда Владимира Потанина, в России в 2019 году работают 200 фондов целевых капиталов. А портал «Милосердие» приводит данные, что в 2018 году 104 фонда работали в области образования, 22 – в социальной сфере, 22 – в сфере культуры и искусства, 14 фондов действуют при благотворительных организациях<sup>12</sup>.

Почему целевые капиталы больше свойственны организациям, чья деятельность касается образования, культуры и медицины, и достаточно редки среди НКО, кто, к примеру, помогает инвалидам или борется за хорошую экологию? На мой взгляд, все дело в обычной вере людей в вечное и временное. У нас нет сомнений в постоянной необходимости школ и вузов, больниц и научно-исследовательских центров. Мы готовы передать свое пожертвование на то, чтобы оно «играло вдолгую». И, обратным образом – никто в обществе не хочет, чтобы острые социальные проблемы существовали постоянно. Соответственно, жертвуя в благотворительные организации, доноры заинтересованы в том, чтобы их пожертвование принесло пользу как можно быстрее и желательно навсегда искоренило проблему.

Зачем открывать фонд целевого капитала?

- Чтобы пополнять свой бюджет за счет доходов с инвестированных средств.

---

<sup>12</sup> <https://www.miloserdie.ru/article/sem-voprosov-o-tselevom-kapitale-dlya-nko/>

- Снизить зависимость от результатов текущего фандрайзинга, явления относительно нового и слаборазвитого в России.

- Чтобы создать подушку безопасности, ведь это практически стабилизационный фонд для НКО.

Какие сложности и риски есть у НКО?

- Есть зависимость результатов инвестирования от экономической и политической ситуации в стране, на которую НКО повлиять не может. Самое большее, что можно сделать, – это выбрать высокопрофессиональную управляющую компанию и продумать инвестиционную стратегию.

- Основную нагрузку по работе с донорами в целевой капитал должны взять на себя руководители НКО, члены совета директоров, правления и других руководящих органов, т. е. люди, чей статус отражает уровень ответственности за организацию. Это дело уровня «топ».

Международные эксперты советуют НКО иметь запас в размере трех годовых бюджетов перед тем, как приступить к сбору средств для фонда целевого капитала. Вы много таких знаете? Я – нет пока.

- Наличие целевого капитала у небольшой НКО может создать ей имидж состоятельной организации и оттолкнуть доноров. Это типично для российской практики фандрайзинга, когда среди доноров существует убеждение, что сильные справятся сами, а вот слабым надо помочь. Я с этим сталкивалась лично, потому что фонд «Даунсайд Ап» имел такую репутацию в силу своего нерусского названия. Мне регулярно говорили: «Вам же иностранцы помогают, что вы тут у нас копейки просите».

- Также существует сложность в том, что потенциальному донору нельзя продемонстрировать быстрый эффект от его пожертвования в фонд целевого капитала, потому что польза от него будет иметь отсроченное действие. Это значительно сужает круг тех людей, к кому можно в принципе обращаться за пожертвованием.

- Прежде чем затевать фандрайзинг в фонд целевого капитала, НКО должна иметь опыт в привлечении крупных частных пожертвований на оперативную деятельность. И те доноры, кто уже поддерживает НКО, с большей вероятностью поддержат и ее фонд целевого капитала.

Сбор средств в целевой капитал – это высший пилотаж фандрайзинга. И к этому полету надо основательно готовиться!

## Задание

Если вы задумываетесь об открытии фонда целевого капитала, ответьте себе на вопросы:

1. Почему люди захотят туда передать свои пожертвования?
2. Есть ли у вас стартовый взнос или лояльные доноры, готовые его внести?
3. Кто из членов правления, попечительского совета или другого статусного органа сможет стать фандрайзером в фонд целевого капитала?

## Глава 15

### Компании: как стать любимым партнером?

Компании помогли благотворительности в России встать на ноги. Если взять начало XXI века за точку отсчета, то, конечно, тон задавали международные компании, у которых расходы на благотворительность стояли в бюджете заранее, либо руководство было готово их находить. За ними подтянулись и российские компании. Сейчас отдельные из них не уступают мировым корпорациям по объемам выделяемых средств.

Одновременно с развитием корпоративной благотворительности укоренились и стереотипы. Давайте их перечислим и развенчаем.

**Стереотип № 1: У бизнеса есть налоговые льготы, если они занимаются благотворительностью.** К сожалению, пока в нашей стране их нет. Все пожертвования бизнес выделяет из чистой прибыли.

**Стереотип № 2: У бизнеса всегда есть деньги, и не делится он из скупости или недоверия.** Доля истины в этом есть, но чаще всего дело в том, что у компании нет прибыли. Не всегда наличие денег означает прибыльность. Бизнесмены берут кредиты, вкладывают свои сбережения – это может создавать иллюзию доступных средств.

**Стереотип № 3: Бизнес обязан помогать.** Не обязан. Компания имеет право выбирать, заниматься ей благотворительностью или нет. Конечно, в идеальном мире каждый кому-то помогает. Но в жизни многое по-другому: компания пока не нашла «свою» организацию, не вышла на желаемые финансовые показатели или по другим причинам не занимается проблемами общества. Фандрайзер никогда не должен давить на компанию, руководствуясь этим заблуждением. С «не донорами» тоже надо регулярно общаться – когда-нибудь они придут к идее благотворительности, и в первую очередь вспомнят о вас.

**Стереотип № 4: Компания выделит финансирование в обмен на «рекламу» своего вклада.** Это неправда. Этот стереотип распространен больше в среде начинающих фандрайзеров. Ни одна благотворительная организация не в состоянии обеспечить конкурентоспособную рекламу, просто потому что она не рекламное агентство. У нее нет того объема рекламных площадей, которые интересны компаниям. А если вдруг есть, то такие отношения с компанией переходят в разряд спонсорских, а не благотворительных. В этом случае смотрите главу про спонсорство и направляйтесь к юристам.

Невзирая на экономические сложности, я по-прежнему считаю бизнес одним из самых понятных источников средств для благотворительной организации. Он предсказуем и надежен при условии, что мы понимаем правила игры.

Что же делает корпоративных доноров такими?

- Большинство компаний осознанно готовы заниматься благотворительностью. Прошли те времена, когда их нужно было убеждать в этом.

- Открытость информации о компании позволяет изучить приоритеты ее социальной политики, найти данные о благотворительности, связаться с ответственным лицом.

- Компании быстро принимают решения. Природа бизнеса такова, что от скорости принятия решений зависит его экономический успех. Это же распространяется и на благотворительность. Оперативности во взаимодействии они ожидают и от НКО.

Чем прекрасны компании для фандрайзинга?

- Их ресурсы многообразны! Помимо денег у бизнеса можно попросить профессиональные консультации, помещение для мероприятия, сотрудников – волонтеров, товары или услуги. В пересчете на деньги это может стоить немало, но никому из участников этого процесса не надо вынимать из кармана наличность. Например, чтобы озеленить парк, НКО стоит пригласить волонтеров из соседнего бизнес-центра, а не привлекать на это средства и потом

платить рабочим. Частная типография может предложить вам бесплатную распечатку материалов для конференции, а транспортное предприятие – выделить автобус для перевозки детей на экскурсию.

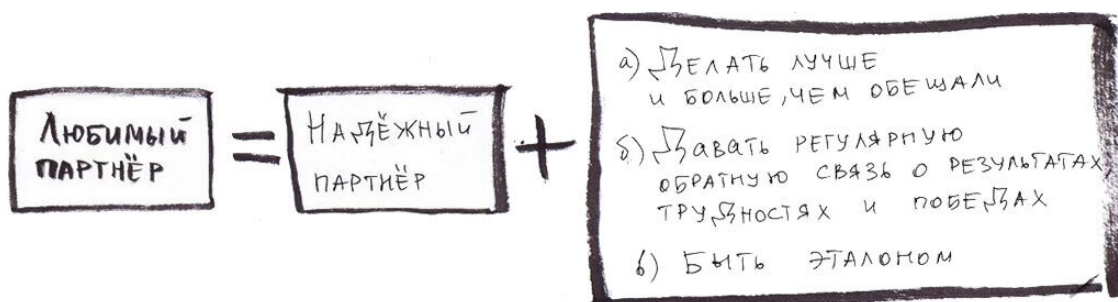
- Одна компания – много людей! В компании всегда работают десятки и сотни людей, которые смогут узнать о вашей организации и стать ее частными донорами и проводникам ваших идей в обществе.

- Можно поговорить! С компанией можно вести содержательный диалог, обсуждать возможности сотрудничества, задавать интересующие вопросы, просить совета. Для сравнения: с грантодателями диалоги допускаются, как правило, только относительно технических требований к заявке, а чтобы узнать объективное мнение десятков, сотен и тысяч частных доноров, потребуются целые исследования.

- Предупрежден – значит предупрежден! Это больше относится к повторным пожертвованиям. Компании могут заранее предупредить НКО о вероятности повторения или отказа в пожертвовании. Дело в том, что расход на благотворительность компания планирует заранее, он входит в ее годовой бюджет. В условиях доверительного общения между компанией и благотворительной организацией процесс оценки и коррекции совместной деятельности происходит регулярно.

- Ваше останется вашим! Если ваша НКО надежный и преданный партнер, то «вашу» долю в благотворительной статье бюджета компании закрепят за вами еще до того, как вы пришлете повторную заявку. Это, конечно, случится при условии, что между организациями налажены дружественные отношения. Большинство компаний предпочитает иметь надежных и долгосрочных партнеров из числа НКО. Это экономит их ресурсы, снижает риски, связанные с новыми организациями, и гарантирует эффект от вложений, к которым они относятся как к социальным инвестициям. Вступив в отношения, НКО становится частью корпоративного устройства. Следовательно, и к ней будут предъявляться те же строгие требования по отчетности, точности соблюдения предмета и сроков договоров, что и к другим партнерам.

За годы работы фандрайзером я вывела одну формулу отношений, которая помогает жить с компанией долго и счастливо. Это формула, как стать ЛЮБИМЫМ партнером компании. Что для этого нужно? Делать все, что делает надежный партнер, и чуть больше и чуть лучше.



Еще один секрет счастливой жизни – это степень взаимопроникновения НКО и компании в жизнь друг друга на разных организационных уровнях. Это когда рядовые сотрудники считают вашу НКО подшефной, ответственный менеджер держит ваш мобильный телефон в своей адресной книге, а топ-менеджеры гордятся достижениями НКО так же, как корпоративными. И vice versa: вы рады за достижения своих корпоративных партнеров, поздравляете их с победами и поддерживаете в трудные времена!



## Задание

Проанализируйте свои отношения с корпоративными партнерами, ответив на вопросы. Скорректируйте, если требуется, свое фандрайзинговое поведение так, чтобы стать любимым партнером.

1. Можете ли вы назвать своих корпоративных доноров партнерами? А они вас? Почему?
2. Как много у вас корпоративных «не доноров», с которыми вы поддерживаете отношения: шлете рассылки, поздравляете с праздниками, приглашаете на мероприятия? Есть ли среди них потенциальные благотворители, на ваш взгляд? Если есть, какая у вас стратегия работы с ними?
3. С кем из ваших корпоративных доноров вы в длительных дружеских и взаимовыгодных отношениях? Почему это работает?
4. Много ли случаев, когда ваша организация теряла таких доноров? Почему? Могли ли вы предотвратить «расставание»?

## Глава 16

### Бизнес бизнесу рознь: как это отражается на благотворительности

Бизнес бывает крупным, средним и малым. Фандрайзеру это важно различать, потому что от размера и формы собственности зависит отношение компании к благотворительности. Мне повезло побеседовать на эту тему с профессором Джеймсом Филлзом из Стэнфордской бизнес-школы во время обучения там на курсах руководителей НКО в 2011 году. Я кратко передам вам наш разговор.

«ИМ: Джеймс, Вы согласны, что бизнес очень прагматичен в том, что касается партнерства с благотворительными организациями?»

ДФ: Некоторые компании да, некоторые нет. Некоторые больше, чем другие. Это зависит от множества факторов. Если вы большая компания с большим количеством акционеров, которые говорят наемным менеджерам: «Зарабатывайте деньги, отдавайте их нам, а мы сами передадим их на благотворительность. Вы не должны распоряжаться нашими деньгами». Это ведет к тому, что все больше и больше крупные компании должны оправдывать свое участие и вклад в благотворительность с точки зрения того, почему это хорошо для их деловой репутации.

А если это семейный бизнес [малый и средний], люди думают: «Я владею своими деньгами, я не безразличный человек и могу пожертвовать».

ИМ: Часто в России компании спрашивают: зачем нам это делать? Что изменится для нас? Они ожидают со стороны НКО каких-то вложений с пользой для себя.

ДФ: Если некоммерческая организация может помочь бизнесу, это нормально. Почему нет? Надо только разобраться, что она реально может.

Некоммерческим организациям следует быть осторожными – достаточно много циничных бизнесменов, которые говорят: «Мы даем вам немного денег, а вы делаете то, что мы вам скажем». Получается непропорциональный вклад – в Америке люди называют это green wash [зеленый камуфляж], то есть попытка выглядеть, а не быть. Вы ведь не хотите дать им использовать свое доброе имя?»

Итак, профессор Филлз ясно подсказал, как стоит готовиться ко встрече с бизнесменами. С владельцем небольшой частной компании (а часто он же и руководитель) надо говорить как с человеком, для которого благотворительность – это вопрос внутреннего решения, личной готовности к этому. Перед нами может оказаться крупный частный донор, и неважно, что он переводит средства со счетов юридического лица.

Другое дело, если мы нацелились на корпорацию или крупную компанию, у которой несколько владельцев и акционеры. Тут фандрайзерам придется подумать, может ли НКО помочь с решением каких-либо их задач.

### Задание

1. Определите, есть ли среди ваших доноров те, кто принимает решение о пожертвовании, будучи малым и средним предпринимателем, а переводит деньги со счетов компании.

2. Определите стратегию работы с такими благотворителями. С кем-то нужно продолжать общаться как с частным донором, а кто-то может быть уже готов к вовлечению своих сотрудников в добрые дела. Таким предпринимателям нужно предложить что-то из следующей главы «Обмен».

## Глава 17

### Обмен: мотивы компаний

Компания – это не человек. Это система, в которой работают люди, подчиненные своду правил и процессов. У компании нет эмоций, личных предпочтений, ее решения взвешены, а действия просчитаны наперед. Убедить такую структуру в том, что ей нужно заняться благотворительностью, обозначает привести веские аргументы, помочь компании решить ее «личные» задачи.

В прошлом корпоративную филантропию часто рассматривали как необходимые затраты, которые дают мало измеримых результатов. Принято считать, что выгода от благотворительности для компаний имеет нематериальный характер. Это действительно так. Благотворительность вносит в суровую жизнь коммерческих будней человеческие эмоции. Люди в бизнесе остаются людьми, и их душевный настрой – это актив, тоже работающий на конечную цель компании.

Но сегодня все больше бизнесу от вложений в НКО нужен и осязаемый материальный эффект. Их затраты – время и деньги – должны быть оправданы, приносить осязаемые преимущества и положительно влиять на бизнес-показатели.

Наши западные коллеги исследуют тему эффективности корпоративной социальной ответственности детально, с калькулятором в руках. Их недавние выводы говорят о том, что участие в добрых делах дает лучшие финансовые результаты. Инициативы по корпоративной социальной филантропии все чаще признаются в качестве ключевых драйверов продаж, лояльности клиентов, удержания талантов и набора персонала. Как указано в отчете, опубликованном Project ROI<sup>13</sup>, корпоративная ответственность может увеличить продажи на 20 %, повлиять на уровень удовлетворенности клиентов минимум на 10 % и снизить средний показатель текучести кадров с течением времени на 25–50 %.

Что в вышесказанном важно для НКО? Осознанно входить в отношения с компаниями, соответствовать их ожиданиям и современным требованиям. Требование номер один сегодня – предоставление фактических данных о способности НКО менять ситуацию: не намерений, а доказательств.

Итак, давайте перечислим, при каких условиях компании готовы вкладывать ресурсы в сотрудничество с некоммерческими организациями.

1. В результате партнерства с НКО должно укрепиться положительное отношение населения к компании. Это в первую очередь касается предприятий, которые население и общественность воспринимают как потенциально вредных для здоровья и окружающей среды. К примеру, в 2013 году в России вступил в силу новый закон «О рекламе», который ограничивал табачные компании в выборе форм благотворительной деятельности. В связи с этим «Бритиш Американ Тобакко Россия» не отказалась помогать, а мотивировала своих сотрудников к переводу средств в благотворительные организации напрямую. При этом компания удваивает сумму, собранную сотрудниками<sup>14</sup>.

2. НКО поможет внести существенный вклад в решение социальных задач, которые являются приоритетными и для компании, и для местных органов власти. Участие компании в этом союзе позитивно скажется на отношениях бизнеса с местными чиновниками, от которых многое зависит. Например, транснациональные сырьевые и обрабатывающие корпорации вкладывают ресурсы в развитие регионов своего присутствия. Так, Металлоинвест поддерживает совместные программы НКО и государства для детей-инвалидов там, где размещены их пред-

---

<sup>13</sup> Project ROI <http://projectroi.com>

<sup>14</sup> [http://www.batrussia.ru/group/sites/BAT\\_AGMJTP.nsf/vwPagesWebLive/DOAHFES2?opendocument](http://www.batrussia.ru/group/sites/BAT_AGMJTP.nsf/vwPagesWebLive/DOAHFES2?opendocument)

приятия: в Старом Осколе и Губкине Белгородской области, Железногорске Курской области, Новотроицке Оренбургской области.

3. Сотрудничество с уважаемой НКО поможет компании выгодно отличаться от конкурентов в глазах клиентов и покупателей. Делается это посредством традиционных способов рекламы, продаж и продвижения товаров и услуг, в которых присутствует элемент благотворительных пожертвований. Ключевой момент – НКО должна быть надежной и нести минимум имиджевых рисков для компании. Многие помнят шоколадку «Аленка», часть средств от продажи которой была направлена в фонд «Подари жизнь». И размер, и упаковка плитки были оформлены так, чтобы эта информация привлекала внимание покупателей и стимулировала продажи.

4. «Подшефная» НКО поможет компании повысить лояльность сотрудников, дать им возможность сделать личный и коллективный вклад в положительные изменения. Люди хотят работать в компаниях, которыми они гордятся. Никто не будет рассказывать своим детям о производственных показателях своей работы. Однако их с удовольствием возьмут на благотворительный корпоративный субботник в парке или устроят семейный поход в магазин, чтобы выбрать новогодний подарок малышу из детского дома, или поделятся за ужином новостями о том, что собрали деньги для пострадавшей от пожара многодетной семьи. Ярким примером является благотворительный пробег сотрудников группы Societe Generale в поддержку программ для людей с синдромом Дауна в России.

Многие компании добиваются успехов, сотрудничая с НКО. Это партнерства= синергии, когда  $2 + 2 = 5$ . Их социальная ценность и коммерческая стоимость становятся практически неделимыми.

В следующей главе пойдет речь о том, в каких формах может воплощаться корпоративная благотворительность.

### Задание

1. Определите мотивы своих корпоративных партнеров. Соответствует ли вы их ожиданиям и требованиям?
2. Определите зоны своей уверенности – продолжайте совершенствовать свои сильные стороны.
3. Есть ли у вас конкуренты из числа других НКО, кто может занять ваше место в партнерстве с компанией?
4. Если вы поняли, что находитесь в зоне риска, наметьте шаги по исправлению ситуации.

## Глава 18

### Обмен: формы корпоративной благотворительности

Перед тем как мы перечислим, что именно могут делать компании для НКО, надо взглянуть на реальные потребности последних. Что им нужно от бизнеса?

- Денежные средства
- Безвозмездные товары и услуги
- Волонтеры и сторонники

Что ж, хорошая новость – «спрос» от НКО и «предложение» от компаний во многом совпадают.

Распространенных форматов добрых дел семь:

1. Денежное пожертвование.
2. Безвозмездные товары и услуги.
3. Социально ориентированный маркетинг.
4. Сбор благотворительных средств сотрудниками.
5. Волонтерство.
6. Участие в благотворительных мероприятиях и акциях.
7. Спонсорство.

Давайте разберем каждый подробнее.

#### Денежное пожертвование

Компания (со своего счета или посредством корпоративного фонда) в ответ на обращение НКО передает ей денежное пожертвование. Делать это стоит по договору между двумя юридическими лицами.

Договор – это прямая дорога к отчетности НКО перед донором. Как только НКО задумала искать деньги у компаний, она по умолчанию должна быть готова отчитаться за каждую копейку. В договоре, как положено, прописываются все детали: предмет договора, сумма пожертвования, права и обязательства сторон, сроки и формы отчетности.

Любое изменение договорных пунктов со стороны НКО необходимо согласовать с донором. Это корректно и защищает организацию от обвинений в нецелевом использовании средств. Это укрепляет отношения партнеров и повышает уровень доверия к благотворительной организации.

Предмет договора может содержать формулировки: «на уставную деятельность», «на реализацию благотворительной программы...», «на проект...», «на программу...», «на мероприятие...». Главное, чтобы предмет договора соответствовал уставу НКО.

#### Безвозмездные товары и услуги

Компании часто безвозмездно передают товары или оказывают бесплатные услуги НКО. Не имеет смысла перечислять, кто и что может отдавать – это очевидно, что раздают то, что есть, что умеют и что могут себе позволить: обувщики – обувь, пекари – хлеб, юристы – консультации, дизайнеры – макеты, фармацевты – лекарства и так далее.

Не будем подробно останавливаться на том, как оформлять такие пожертвования. Я перечислю наиболее существенные моменты.

- Крупные партии товаров лучше принимать по договору, где указана их рыночная стоимость. Это полезно для учета объемов привлеченных средств, как минимум. Такие договоры, в

целом, это фиксация возникновения материальных ценностей в НКО и обоснование их использования в дальнейшем. Например, памперсы будут отданы малоимущим семьям с новорожденными, а автомобиль останется в благотворительном фонде для транспортировки инвалидов.

- С сотрудниками компаний, которые помогают услугами, стоит заключить волонтерский договор. Это, с одной стороны, придает вашим отношениям определенную ясность и статус, а с другой стороны, защищает обе стороны в случае, когда есть потенциальная угроза раскрытия конфиденциальной информации, нанесения ущерба благополучателям или другим третьим лицам.

## Социально ориентированный маркетинг

Компания и НКО могут договориться о проведении акции по социально ориентированному маркетингу (СОМ). Этот термин – аналог английского *cause related marketing*. В вольном переводе с английского: маркетинг, связанный с благотворительным поводом.

СОМ – широкое понятие. Для фандрайзеров имеет значение та его часть, которая непосредственно помогает привлечь финансирование на благотворительную программу. Если кратко и упрощенно, то это специальные маркетинговые акции и мероприятия, в результате которых благотворительная организация получает дополнительное продвижение и средства от продажи рекламируемых товаров или услуг. На мой взгляд, самым ярким примером на момент написания книги стал Зеленый марафон «Бегущие сердца». Этот проект – слияние двух брендов. Первый Зеленый марафон был организован в 2012 году Сбербанком. А благотворительный забег «Бегущие сердца» впервые прошел в 2015 году в поддержку программ фонда «Обнаженные сердца». В 2017 году Сбербанк и фонд объявили о сотрудничестве и объединили беговые проекты, создав Зеленый марафон «Бегущие сердца». 600 тысяч человек приняли участие и 500 миллионов рублей собрано на благотворительность.

Известны и менее масштабные истории, когда объединяются некоммерческие и коммерческие бренды: чипсы Lay's и «Арифметика добра», «Петелинка» и «Дорога вместе», PickPoint и «Даунсайд Ап».

Существуют разные сценарии, как отчисляются деньги в пользу благотворительности в ходе таких акций. Каждый имеет свои плюсы и минусы, а также сопряжен с этическими и налоговыми аспектами.

Какие известны варианты в нашей стране?

- Перечислить в НКО % стоимости товара, объявленной покупателю? Тогда помимо меньшей прибыли компания должна еще заплатить налог с полной стоимости товара.

- Сделать «благотворительную» наценку на объявленную стоимость товара? Ммм... вешаем благотворительность на покупателя... Это больше разозлит его, чем обрадует.

- Компания заранее знает, сколько денег она готова перечислить в НКО, рассчитывает, сколько и каких товаров «с благотворительной наклейкой» она продаст, и использует упаковку для сообщения покупателю о благотворительной кампании.

СОМ – сложная форма дружбы НКО и бизнеса, но эффективная, если сделать правильно. В результате таких акций коммерческие и некоммерческие бренды демонстрируют своим целевым аудиториям ориентированность на социальные ценности, на свое единство с обществом в решении острых проблем. Растет их узнаваемость, увеличивается количество людей, которые осознанно приобретают такие «благотворительные» товары или услуги. Бизнес осознанно может использовать такие акции в тех случаях, когда нужно простимулировать продажи или вывести на рынок новое наименование.

В 2019 году благотворительный фонд «Линия жизни» и Nielsen Holdings plc. провели исследование<sup>15</sup> в области СОМ, одно из первых в нашей стране. Его выводы подтверждают, что эта форма участия бизнеса в благотворительности находит свой отклик у потребителей.

56 % онлайн-россиян готовы переплатить 5–10 % за товары, часть средств от продажи которых будет перечислена в благотворительные фонды.

70 % респондентов встречали в продаже товары, средства от продажи которых идут на благотворительность, а 75 % из них купили их.

СОМ – достаточно сложносочиненный проект – надо правильно выбрать товар, продумать копирайт, правильно разместить на полках реальных или виртуальных магазинов, рассчитать цену и прочее. Пока собрано достаточно мало доказательной базы по эффективности тех акций, которые уже состоялись, но это дело времени.

### **Сбор благотворительных средств сотрудниками**

Сотрудники компании могут организовать сбор личных благотворительных средств. Существует несколько традиционных форм участия сотрудников компаний в сборе пожертвований:

- Установка в компании ящиков для пожертвования, куда сотрудники, а также посетители и клиенты могут бросать наличные средства. Часто это делают под какие-то календарные праздники.

- Организация на территории компании станций по приему материальных пожертвований: игрушек, одежды и др. В супермаркетах США есть терминалы, которые принимают у людей мелочь и предлагают либо выдать купон на внесенную сумму, который можно предъявить на кассе, либо зачислить ее на счет одного из благотворительных фондов по выбору человека.

- Автоматические отчисления пожертвования с зарплаты сотрудников.

- Возможность удвоения суммы, собранной сотрудниками, компанией. Это всегда мотивирует людей внести пожертвование, понимая, что до благотворительной организации дойдет сумма в 2 раза больше.

Современным фандрайзерам нужно стремиться получать контакты частных доноров, пришедших в результате сотрудничества с компанией, чтобы сказать им индивидуальное спасибо и выстраивать с ними долгосрочные отношения, ведущие к регулярным пожертвованиям. Однажды, много лет назад, к нам в фонд позвонила женщина из крупного банка, в котором была внедрена система перечисления пожертвований из зарплаты сотрудника по его личному распоряжению. Назовем ее Анна. Банк не разрешал нам писать людям на их рабочие электронные адреса – они сами каждый раз благодарили таких сотрудников. Но под Новый год мы отправили обычной почтой в офис компании на имя Анны и других жертвователей бумажные открытки, где написали каждому спасибо. Так вот, Анна звонила нам сказать спасибо за спасибо. Это было очень трогательно. Она переводила нам деньги еще несколько лет.

### **Волонтерство**

Компании любят вовлекать сотрудников в волонтерские проекты.

Занимаясь волонтерством и благотворительностью, люди получают удовольствие. Мне кажется, что они отдают ту часть своей энергии, которая в каждом человеке заложена природой для совершения добрых дел. Может быть, не каждый осознает ее наличие у себя, но точно

---

<sup>15</sup> <https://www.life-line.ru/zhizn-fonda/novosti/blagotvoritelnaya-deyatelnost-aktualna-dlya-70-rossiyan/>

обнаруживает, когда начинает помогать. Такие волонтерские акции могут сэкономить НКО ресурсы и послужить началом долгих отношений с компанией, которая, на самом деле, сможет помочь и другими способами.

### **Участие в благотворительных мероприятиях и акциях**

Это популярная форма сотрудничества. Сотрудники компании участвуют в благотворительных мероприятиях и событиях, организованных НКО: концертах, соревнованиях и турнирах, акциях, ярмарках и других. Структура фандрайзинга варьируется. Иногда компании вносят пожертвования в обмен на количество своих участников, иногда удваивают собранную сотрудниками сумму, иногда делают пожертвование, которое закрывает организационные расходы мероприятия. Только не путайте эту форму со спонсорством, о нем пойдет речь ниже. Такой вид сотрудничества с корпоративным партнером – один из самых дорогостоящих для НКО, ведь он предполагает проведение мероприятия, что всегда затратно. Однако иногда это почти единственно возможный вариант для НКО заявить о себе, привлечь внимание и первых доноров. Организации нужно рассчитать свои силы и ресурсы, прежде чем решиться на организацию события.

### **Спонсорство**

Спонсорство и пожертвование – принципиально разные вещи. Некоммерческие организации чаще всего имеют дело с пожертвованием. Пожертвование переводится, чтобы профинансировать благотворительный проект, программу или уставную деятельность. Основной документ, регулирующий отношения НКО и компании, – договор пожертвования. Договор содержит основные обязательства НКО: израсходовать средства согласно цели и отчитаться в срок по оговоренной форме.

Под термином «спонсорство» подразумевается передача денежных средств от компании в НКО в обмен на рекламные услуги. Следствием этого обмена является уплата налогов обеими сторонами в установленном законом размере. НКО платит налог с той суммы, которую ей переводит компания-спонсор. А компания платит налог с той суммы, в какую оцениваются оказанные ей рекламные услуги со стороны НКО. Регулируются такие отношения Законом «О рекламе», № 38-ФЗ.

Закон не делает исключений ни для НКО, ни для коммерческой структуры.

Нередко компании называют пожертвование спонсорством, потому что им это понятнее и они не сталкивались с договором пожертвования раньше. Иногда компания не может передать деньги никак, кроме спонсорства, в силу внутренних юридических ограничений. Тогда выход в том, что в договоре ставится небольшая, символическая сумма, уплата налога с которой не разорит НКО.

Предметом договора о спонсорстве часто становятся меры и мероприятия, имеющие значительный рекламный эффект среди целевых аудиторий, нужных компании. Этот эффект и обязуется обеспечить другая сторона договора, то есть НКО.

Но может ли НКО это гарантировать? В 99 % нет, ведь она не занимается рекламой. Работа НКО – решать социальные задачи и проблемы.

По-хорошему, когда у компании появляется желание провести громкую акцию с благотворительной составляющей, в процесс стоит вовлекать рекламное агентство. Оно организует событие, привлечет знаменитостей, пригласит СМИ, окажет компании рекламные услуги. А НКО войдет в партнерство своим брендом «в обмен» на благотворительное пожертвование в оговоренном размере. Каждый должен делать то, что он умеет.



Итак, мы обозначили распространенные формы корпоративной благотворительности. Еще два напутствия.

Первое: в каком бы виде не приходила в организацию помощь компании, ее нужно благодарно принимать! Не забыть сказать спасибо, написать, нарисовать, спеть, станцевать, – выразить признательность в любой возможной форме! Это важно и правильно.

Второе: после донора лучшим другом любой благотворительной организации является юрист. Обязательно привлекайте его к оформлению ваших договоренностей с компанией.

С кем фандрайзеру общаться в компании? В больших структурах и корпорациях это чаще всего менеджер по корпоративной социальной ответственности. Иногда это менеджер по связям с общественностью, иногда помощник руководителя. Вопросом повышения лояльности сотрудников занимается менеджер по персоналу, он может быть заинтересован в организации волонтерской акции. А менеджер по маркетингу – тот человек, с которым нужно обсуждать акцию по социальному маркетингу. В случае, когда компания и НКО должны выпустить совместный пресс-релиз, в игру вступит PR-менеджер.

Я достаточно сильно упрощаю слог, реалии и разнообразие обстоятельств, в которых приходится действовать корпоративным фандрайзерам. В компании могут не подозревать, что благотворительность может сыграть ей на руку, могут не быть готовы обсуждать денежный взнос, а только волонтерство, и так далее. Но все отношения начинаются с малого, порой со взгляда. Так что фандрайзер должен быть терпелив, оптимистичен и последователен.

### **Задание**

1. Оцените формы партнерства вашей НКО с компаниями с точки зрения затрат.
2. Оправданы ли они? Есть ли форматы, которые не приносят ощутимого результата? Можно ли их заменить другими?
3. Сделайте таблицу, в которой вы увидите, какие формы сотрудничества с партнерами используются сейчас, а какие вы можете им дополнительно предложить. Например, не только волонтерство, но и сбор пожертвований от сотрудников.

## Глава 19

### Мотивация частных лиц

*В жизни все делается почему-то, а главное – зачем-то.  
Бабушка моей подруги*

В 2008 году в мировой экономике разразился очередной кризис. На фондовых рынках царил паника, людей увольняли целыми коллективами, компании закрывались. В это же время частные пожертвования в благотворительные организации не только не уменьшились, но даже подросли.

Казалось бы, в трудные времена нужно сберечь каждый рубль, но мы передавали деньги на лечение и спасение других. Осознав свою уязвимость от внешних обстоятельств, люди искали поддержку и защиту друг у друга. Мы стали понимать, что материальные ценности преходящи, а духовные – вечны.

Со временем жизнь легче не стала. Кризисный период экономики стал перманентным состоянием, тем не менее рост частных пожертвований продолжается. С 2014 года Фонд КАФ ведет «Исследование частных пожертвований в России». Тогда 40 % населения заявляли, что жертвуют деньги в некоммерческие организации. В 2018 году этот процент составил 49 %.

Второй год Фонд «Нужна помощь» проводит исследование «Профессиональная благотворительность в развитии: участие населения (2018)»<sup>16</sup>. По его данным, «84 % интернет-пользователей хотя бы раз участвовали в практиках благотворительности, за которыми стоит работа благотворительных организаций».

Мы по-прежнему жертвуем небольшие суммы, не считаем это выдающимся поступком и не сомневаемся, изменит ли моя «мелкая купюра» что-нибудь в тяжелой ситуации другого.

Что движет людьми?

Мол Ворвик (Mal Warwick), американский эксперт с тридцатилетним стажем, пишет о трех основаниях мотивации донора: сердце, разум и смысл. Сердце человека включается, когда он сталкивается с эмоциональным случаем. Опытный фандрайзер знает, что любая просьба будет сильнее, если задействует эмоцию человека. Разум, по Ворвику, обращается к логическим аспектам дела, стремясь установить достоверность фактов, обоснованность расходов, компетентность методов. Логично, что разум подключается к сердцу тем чаще, тем выше сумма, которую НКО просит у донора. И третья мотивация, как пишет Ворвик, это смысл – осознанное стремление человека сделать мир лучше.

Если свести мнения разных экспертов, то получится примерно такой список мотивов для обычных людей вовлекаться в поддержку других:

- Благотворительность находится в системе личных ценностей, человеку нужно отдавать, чтобы чувствовать себя хорошо.
- Близко знаком с проблемой и считает необходимым ее решать.
- Хочет помочь кому-то конкретному.
- Проявление жалости и сострадания.
- Из чувства благодарности тем, кто помог раньше ему.
- С детства воспитан в духе благотворительности, не ставит под сомнение необходимость своего участия.
- Находится в окружении тех, для кого благотворительность – норма.
- Подражает кумирам.
- Получает удовлетворение от личной причастности к положительным изменениям.

---

<sup>16</sup> <https://nuzhnapomosh.ru/research/2018/professionalnaya-blagotvoritelnost/>

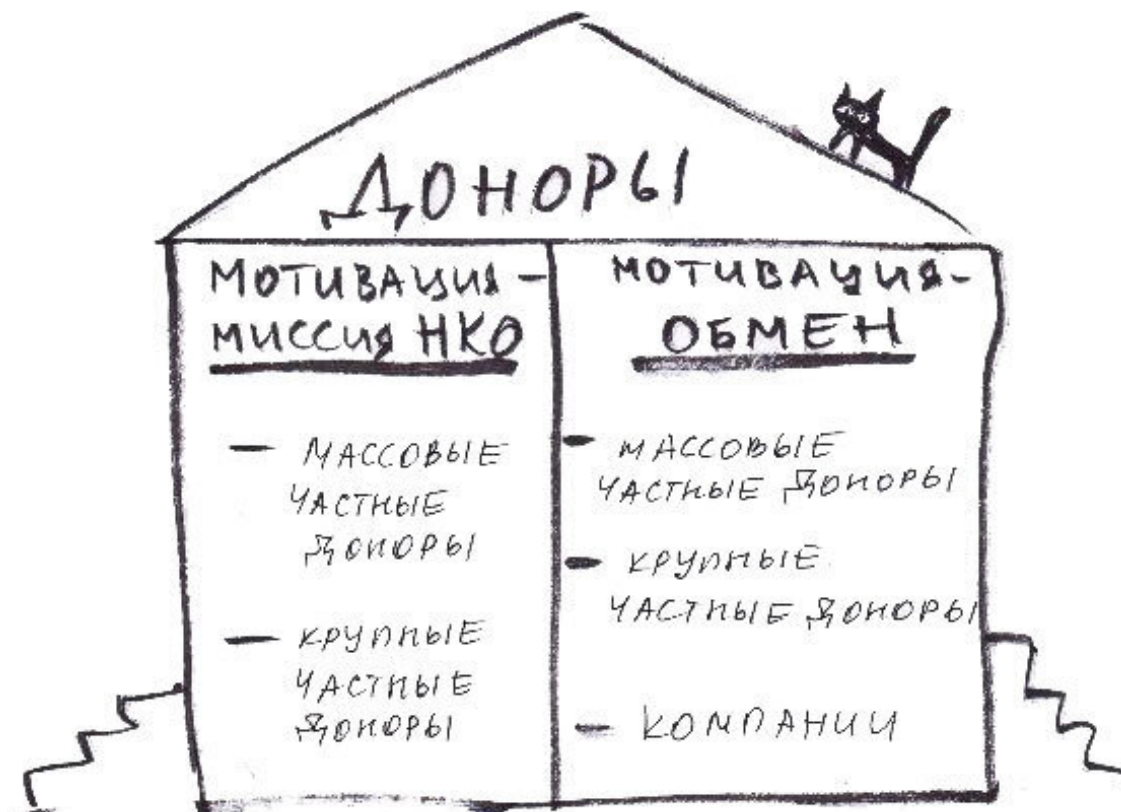
- Сочетает благотворительность с фаном или личным хобби.

Я предлагаю вам свою систему классификации доноров по их мотивам, а в следующей части покажу, как можно это практически использовать.

Расселим доноров в доме на две семьи.

Одна семья – доноры, мотивированные миссией организации. Другая – доноры, мотивированные ценностью, получаемой ими в «обмен» на пожертвование. Я не случайно взяла обмен в кавычки – не воспринимайте это буквально, но, нам есть о чем поговорить.

Внутри каждой «квартиры» живут частные массовые и крупные доноры. Корпоративные партнеры прописаны там, где есть обмен. Давайте подробнее разберем каждую группу.



В одной квартире разместились доноры, мотивированные миссией организации.

- Это частные лица, движимые личными причинами.
- Они понимают необходимость работы НКО, потому что могут иметь личное соприкосновение с темой, в области которой работает организация.
- Они проникнуты темой НКО, потому что она злободневна, известна, понятна и может коснуться каждого в любой момент его жизни.
- Они лично заинтересованы в деятельности конкретной НКО, потому что, вероятно, получают личную пользу от нее.
- Они благодарны НКО, потому что получили от нее помощь в прошлом.
- Они лично знакомы с теми, кто создал и/или руководит организацией, и доверяют им.
- Они с готовностью откликнутся на призыв такой организации о пожертвовании.
- Они быстрее других станут регулярными донорами.

Такие доноры – это мечта любой НКО. Далеко не каждая организация может похвастаться большим количеством таких сторонников. Многие НКО не собирают информацию о своих частных благотворителях, не знают их имен и контактов, не говоря уже о социально-демографических портретах, интересах, предпочтениях.

В другой квартире «проживают» доноры, мотивированные «ценностным обменом». Их типичный представитель – обычный человек, наш современник, воспринимает благотворительность как нечто обыденное, вероятно, нужное дело, но не имеющее к нему прямого отношения. Он ни за, ни против. Кто-то из его окружения делает осознанные пожертвования, а он нет. Его это не увлекает и не цепляет. Он не разбирается в устройстве работы благотворительных организаций, слышал об известных фондах типа «Подари жизнь», иногда даже отправлял смс-пожертвование, когда по ТВ показывали больного ребенка, но без особых раздумий. Это и есть портрет обычного потенциального донора для многих из российских некоммерческих организаций. Вы, наверное, узнали моего зубного врача, о котором я писала в начале.

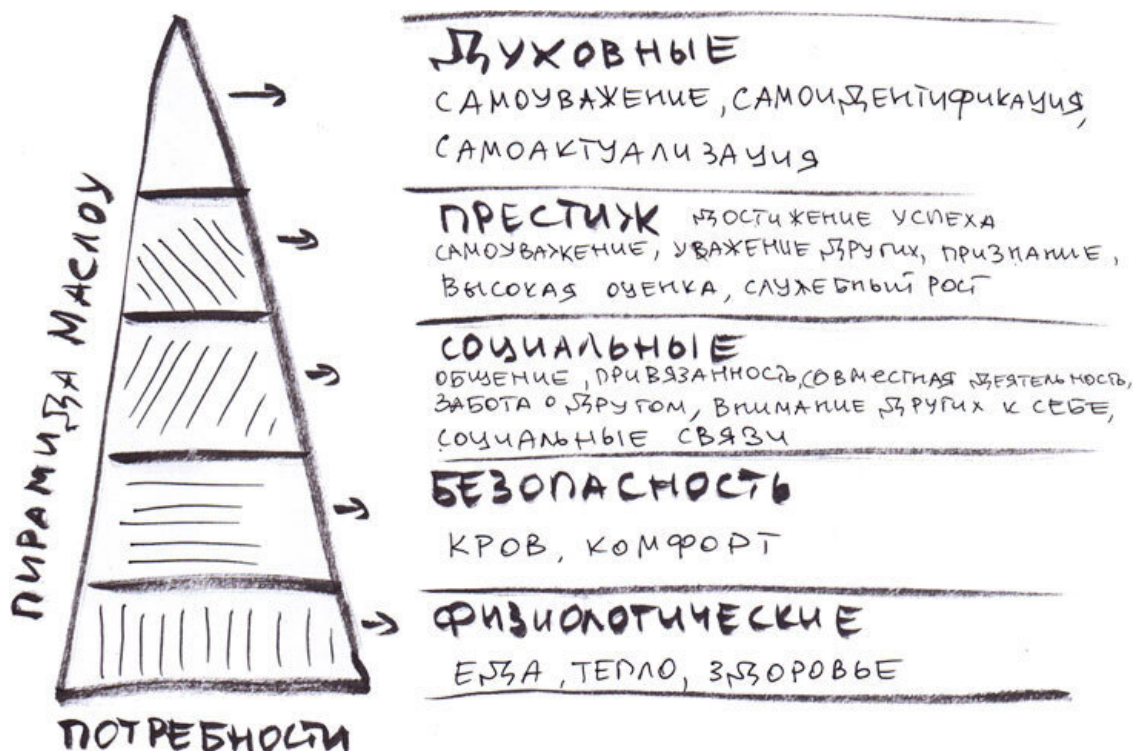
Таких людей у нас в стране много – десятки миллионов. Даже по рублю в день с каждого получится много<sup>17</sup>. Как вовлечь их в доброе дело? Предложить «обмен»:

- интересное для них мероприятие,
- призыв знаменитости пожертвовать, тоже стать звездой,
- получать увлекательный и полезный контент.

Почему человек пойдет на такой обмен с НКО? Зачем ему это? Таким образом он удовлетворит свои внутренние потребности. Раньше я сама никогда так не думала, не говорила и другим не советовала. Но живучий стереотип, что человек во всем ищет личную выгоду – не такой уж и стереотип, если взглянуть на него непредвзято, без оттенка романтики и жертвенности. Я взглянула с помощью Абрахама Маслоу<sup>18</sup> и теперь делюсь этим с вами.

Давайте обратимся к потребностям человека с помощью пирамиды Маслоу и посмотрим, какой «ценностной обмен» может содержать благотворительность для донора.

Пирамида иллюстрирует иерархию возникновения человеческих потребностей от самых базовых (еда, кров, здоровье, безопасность) до духовных (самоактуализация, реализация возможностей, самовыражение). От того, насколько удовлетворены эти потребности, зависит и поведение человека.



<sup>17</sup> #Рубльдень

<sup>18</sup> Пирамида Маслоу. Абрахам Маслоу. «Мотивация и личность». 3-е издание, издательство Питер.

Пирамида подсказывает нам, что благотворителем может стать только тот, кто сыт, имеет кров над головой и чувствует себя в безопасности. Кто эти люди в России? Представители среднего класса. Тут финансовая устойчивость НКО напрямую зависит от экономики региона и страны: чем она лучше, тем больше среднего класса, тем шире аудитории для работы фандрайзера.

Далее, по Маслоу, у человека появляется потребность в любви и принадлежности, и в уважении и затем в самоактуализации. Не обязательно должно наступить 100 %-ное удовлетворение каждой предыдущей потребности, чтобы сформировалась новая. Ведь пирамида – это не гора, на вершину которой не взойдешь, не преодолев каждый метр пути снизу вверх. Сам ученый писал, что человек может иметь разную степень удовлетворенности, находясь сразу на нескольких уровнях. Например, 85 % физиологических потребностей, 70 % потребностей безопасности, 50 % потребностей в любви, 40 % потребностей в уважении и 10 % в самоактуализации.

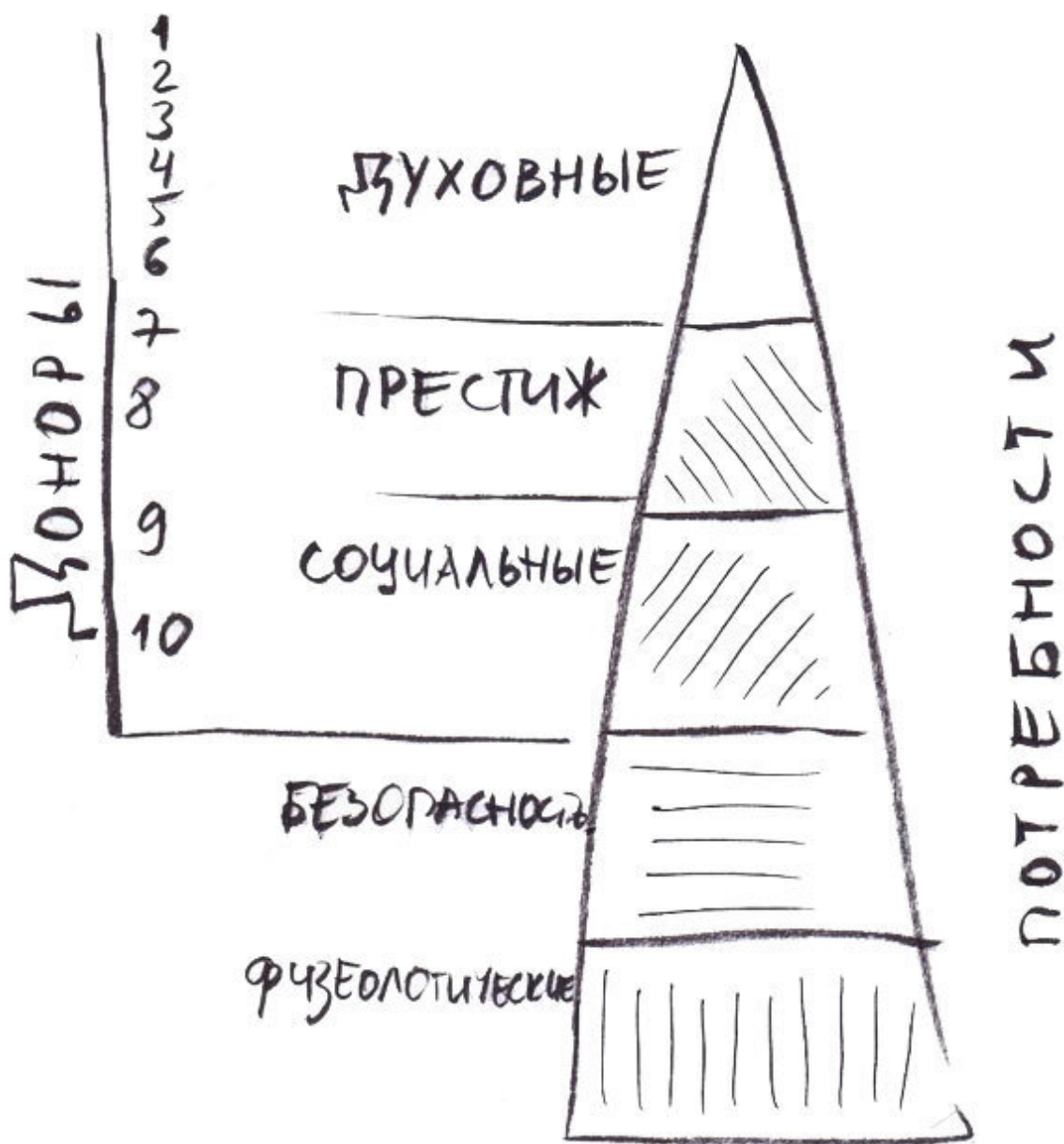


Рисунок 4



Посмотрите на список мотиваций, который я привела в начале главы. На рисунке 4 они обозначены порядковыми номерами, которые вполне гармонично расположились на разных уровнях пирамиды.

Получается, что НКО может помочь человеку, предложив ему что-то ценное в обмен на его участие в благотворительности? Да, и в следующей части мы перейдем к более прагматичному разговору о формах ценностного обмена. Донорами, мотивированными ценностным обменом, могут быть и коммерческие компании. Редкая крупная компания выделит пожертвование просто потому, что ей «жалко» или «нужно помочь». Как было сказано прежде, крупные компании выделяют пожертвования тем НКО, кто вписывается в их корпоративную политику и помогает решать их внутренние задачи.

Особое внимание в своем труде Маслоу уделяет потребности людей в самоактуализации, самовыражении, разместив их на верхнем уровне этого треугольника. Он много пишет о таких людях, и я приведу те выдержки из его книги, которые, на мой взгляд, важны в текущем контексте.

- «Здоровые [самоактуализирующиеся] люди могут ощущать вину (или стыд, тревогу, печаль, сожаление) по следующим поводам... изъяны культуры или группы, с которыми эти люди себя идентифицируют».
- «Как правило, самоактуализирующиеся люди не преследуют личной выгоды, они стремятся принести пользу всему человечеству, своему народу или нескольким членам своей семьи».
- «...самоактуализирующиеся люди испытывают искреннее желание принести пользу всему человечеству».

Не напоминает ли вам это описание доноров, мотивированных миссией организации, которым не нужен никакой обмен?

Однажды я проводила интервью с кандидатом на должность фандрайзера. Это был образованный молодой человек приятной внешности, он хорошо ориентировался в теме благотворительности. Меня грела мысль, что к донорам будет приходиться подготовленный специалист, его не надо будет долго обучать, что в команде фонда будет больше мужчин, и, вообще, сектор НКО пополнится еще одним осознанным профессионалом. Но на работу я его не пригласила – мы не сошлись в главном – взглядах на мотивацию людей. На мой вопрос, как он будет побуждать людей делать пожертвование, кандидат ответил, что будет прокачивать человека на предмет его высшего предназначения – помогать другим – и обещать, что через благотворительность его жизнь станет более полной и гармоничной. В том момент я увидела перед собой молодого миссионера, но не фандрайзера.

Фандрайзер должен понимать, причины тех или иных поступков человека, но никогда не пользоваться ими как аргументами. Иначе это будет похоже на манипулирование или проповедничество.

Так что же, спросите вы, благотворительность нужна донорам так же, как и благополучателям? Совершенно верно. Только объяснить это человеку невозможно, надо помогать ему пробовать, искать разные подходы к первому пожертвованию. Благотворителями не рождаются, ими становятся. Задача фандрайзеров – помочь человеку им стать.

## Задание

1. Проанализируйте свою донорскую базу с точки зрения, почему люди помогают.
2. Разделите их на группы: доноры «по миссии» и доноры «по обмену».
3. Подготовьте разные способы вовлечения доноров «по миссии» и доноров «по обмену».

## Глава 20

### Акция и мероприятие: сходства и различия

*Я слышу и забываю.*

*Я вижу и помню.*

*Я испытываю и понимаю.*

**Конфуций**

Что такое мероприятие и акция, знает каждый. Оба формата хороши тем, что они могут привлечь внимание потенциальных доноров и их первые пожертвования. Важность получения первого пожертвования я раскрою в дальнейших главах книги. Но сначала рассмотрим плюсы и минусы обоих форматов, потому что они важны для принятия финансовых решений.

Благотворительная акция – это предлагаемая активность, действие для физических лиц в обмен на их ответное действие и/или благотворительное пожертвование. Например, хорошо известная Всероссийская акция «Чья-то жизнь – уже не мелочь!» фонда «Линия жизни» по сбору пожертвований монетами. Новогодняя онлайн-акция «Чем дальше в лес!» фонда «Синдром любви» дает каждому возможность зажечь шарик на елке для ребенка с синдромом Дауна, сделав пожертвование.

Благотворительное мероприятие – это организованная активность для группы физических лиц, объединенных каким-либо интересом или хобби, в обмен на их денежные взносы, часть которых направляется на благотворительные цели. Например, концерт звезд рок-музыки, марафон, открытие художественного салона, аукцион автомобильных раритетов.

Почему мы, фандрайзеры, так любим акции и мероприятия? Потому что с их помощью мы собираем людей вокруг своих организаций! Ведь «собирай людей – деньги придут» – ключевой принцип фандрайзинга. При этом он имеет как образное, так и техническое значение. В результате проведения этих событий мы получаем контакты участников. А значит, можем дальше с ними общаться, выстраивать отношения и мотивировать их стать регулярными донорами.

Кратко об акции.

- Акция – это всегда о привлечении внимания большого количества людей за счет ее оригинальности, громкости, эффектности. Она часто рассчитана на сиюминутные, импульсивные, простые, быстрые и не требующие особых усилий действия. В акции может принять участие любой человек: тот, кто знал о ней заранее, или кто увидел случайно.

- Онлайн-акции вытесняют живые события. Сегодня всю информацию мы получаем через мобильные телефоны, ими же оплачиваем покупки, там же читаем книги, играем в игры, общаемся, участвуем в благотворительности и делаем пожертвования. Это быстро и удобно.

- Организовать онлайн-акцию стоит денег. Но гораздо меньше, чем провести мероприятие. Не нужны волонтеры, площадка, разрешения, питание, музыка, ведущий и прочее. Такой акцией можно управлять, сидя у компьютера и получая информацию о сборах в режиме «здесь и сейчас».

- Акции обычно безразмерные, то есть рассчитаны на неограниченное количество участников. Чем больше – тем лучше.

- Онлайн-акция может стать мощным инструментом для НКО по привлечению внимания к себе.

Помните нашу мемуарную в 2014 году акцию Ice Bucket Challenge («Вызов ведра со льдом» в буквальном переводе)? Она полностью соответствует всем вышеперечисленным параметрам. Ее проводили в пользу людей с боковым амиотрофическим склерозом. До появления этой акции мало кто знал об этой болезни. Участник акции выливал на себя ведро ледяной воды,

чтобы испытать те же чувства, что и человек с таким диагнозом. По задумке авторов, нужно было облиться и сделать пожертвование 10 долларов в пользу НКО, которые помогали людям с БАС. Или просто пожертвовать 100 долларов, если не обливаться. Акция приобрела черты эпидемии: она была заразной, моментально захватив внимание людей по всему миру. Соцсети были заполнены видео с обливающимися президентами, политиками, спортсменами, актерами, телеведущими и обывателями. Акция собрала порядка 100 миллионов долларов.

Если вам надо на шуметь, привлечь к себе внимание, увеличить количество подписчиков в соцсетях, подготовить аудиторию к предстоящему фандрайзинговому обращению – устройте онлайн-акцию.

Кратко о фандрайзинговом мероприятии.

- Мероприятие требует тщательного выбора целевой группы: на кого оно рассчитано, сколько люди готовы заплатить, почему они придут, кто ваши конкуренты? Например, в Москве существует огромный выбор забегов, стремительно растет их число и по всей стране. Благотворительные старты (например, Спорт во благо, Wings for life, Пробег 5275) конкурируют с коммерческими (например, Гром, Golden Ultra Trail, Мосмарафон) и бесплатными городскими забегами типа ParkRun.

- Люди приходят на мероприятия в первую очередь не потому, что хотят помочь благотворительной организации, а потому что им интересна сущность события, его содержание. Поклонники оперы придут послушать пение, любители беговых лыж запишутся на гонку, невзирая на холод, ценители художественного искусства заинтересуются аукционом редких мастеров. И так далее. Благотворительный аспект мероприятия может повлиять на их решение, но остается вторичным.

- Участники передают организаторам благотворительного мероприятия средства в определенном размере. Часто это называют благотворительным пожертвованием. Но тут не все так просто. Российское налоговое законодательство говорит о том, что если человек в обмен на свои деньги получил какую-то услугу или товар, пусть даже в рамках благотворительного мероприятия, то эти деньги попадают под налогообложение. В результате НКО должна заплатить налог как получатель этих средств. В США к этому подходит по-другому. Там в момент оплаты участия в благотворительном мероприятии человеку сообщают, какая часть суммы будет считаться пожертвованием.

- Мероприятие может принести убытки, потому что расходы на его проведение в большинстве случаев напрямую зависят от количества участников. Например, гостей на благотворительном балу нужно накормить ужином, а бегунам на марафоне раздать электронные чипы и стартовые номера. И ужин, и номера, и чипы оплачиваются заранее, исходя из предположений организаторов. И если запланированное количество людей не набирается – организация теряет деньги.

- Мероприятие требует от команды НКО хорошего организаторского опыта, умения предусмотреть риски и справиться с форс-мажором. А они случаются каждый раз!

- Но у мероприятия есть и неоспоримые преимущества. Степень эмоционального вовлечения участников в дело благотворительности может быть очень высокой. Конечно, для этого нужно ввести в программу специальные элементы: показать трогательное видео, дать слово благополучателям, оформить помещение так, чтобы приблизить участников к теме. Яркий пример из моей практики – турнир по мини-футболу среди корпоративных команд «Спорт во благо», который дважды в год проводит фонд «Синдром любви», чтобы собрать средства на программы поддержки людей с синдромом Дауна. Наряду с командами из компаний в нем всегда играет команда, состоящая из родственников таких ребят. А с 2017 года в сетке турнира появился матч между капитанами корпоративных команд и футболистов с синдромом Дауна.

- На мероприятиях участники активно знакомятся. Организаторы могут представить людей друг другу, помочь им завязать отношения. Я знаю случаи, когда люди познакомились у



нас на мероприятиях и начинали делать совместный бизнес, находили новых клиентов, получали предложение о работе и даже руки и сердца!

- Мероприятие как раз то, что надо СМИ. Они напишут и покажут, когда есть «картинка», действие, событие.

- Мероприятие – это повод пригласить в гости к НКО гостей статуса VIP, то есть тех, кому нужен особый повод. Если вы добились, что долгожданный бизнесмен, политик, чиновник, артист, журналист, спортсмен к вам все-таки приедет, то не упускайте своего шанса попросить или рассказать о том, что вам нужно.

- И, наконец, вариант, который минимизирует риски и позволяет использовать преимущества мероприятия. Это партнерство с теми или иными коммерческими событиями, которые запланированы и пройдут с нашим участием или без. Например, Венский бал в Москве ежегодно направляет средства в НКО. Задача фандрайзера заключается в том, чтобы договориться с организаторами и ввести в их мероприятие элемент фандрайзинга и благотворительности. Добиться такого сотрудничества бывает сложно. Во-первых, эта практика еще не очень распространена в России. У организаторов возникает много страхов и сомнений, стоит ли им рисковать своим имиджем, включая благотворительную организацию в число партнеров. Во-вторых, эта идея может повлечь у них дополнительные расходы. Но мы с вами понимаем, что благотворительность украшает мероприятие, бренд, компанию, повышает их эмоциональную окраску и несет дополнительную ценность для участников. Надо учиться это доносить.

Самый сложный вызов для фандрайзеров – привлечь людей к участию в событии. Конкуренция за внимание людей – бешеная. На помощь должны прийти современные технологии и соцсети. Поэтому: что бы вы ни выбрали – мероприятие или акцию – убедитесь, что в вашем бюджете есть статья расходов, связанная с продвижением события.

## Задание

1. Проанализируйте свои мероприятия и акции с точки зрения их эффективности. Ответили ли они вашим фандрайзинговым ожиданиям?

Если да, то усиливайте преимущества и следите за теми, кто делает похожие события, особенно с коммерческими целями.

2. Если акции и мероприятия не оправдали вложенных средств, то поищите причины. Обратите пристальное внимание на качество продвижения и «продажи».

3. Сделайте вывод, продолжать или нет вкладывать ресурсы в неудавшиеся форматы, ожидая получить другой результат.

## Часть III на одной странице

1. Типов источников финансовых средств – семь: частные благотворители, коммерческие организации, фонды, госструктуры, предпринимательство, члены НКО, целевой капитал.

2. Частные, корпоративные, международные фонды создаются для решения масштабных проблем и выделяют финансирование тем, кто участвует в их практическом решении. Информация о них открыта, но попасть в число благополучателей достаточно сложно.

3. Государственные фонды распределяют деньги через грантовые конкурсы, и ключевой фактор успеха – качественная заявка. НКО может получать субсидии и госзаказы, если ее деятельность совпадает с приоритетами местных органов исполнительной власти. Таким НКО нужно хорошо разбираться в структуре государственного бюджетирования на местном уровне и развивать партнерские отношения с чиновниками.

4. Предпринимательская деятельность потребует от НКО умения вести бизнес и готовность платить налоги. Логично такая деятельность выглядит, когда она связана с главной темой НКО.

5. Членские взносы – гипотетически выгодный источник средств для существования НКО. Организация должна хорошо понимать, зачем людям необходимо ее существование.

6. Целевой капитал – это стабилизационный фонд НКО, «безусловные» деньги на уставную деятельность и подушка безопасности. Привлечение ресурсов в фонд целевого капитала – это высший пилотаж работы с крупными частными донорами.

8. Компании жертвуют деньги из чистой прибыли и рассчитывают, что партнерство с НКО поможет решить их внутренние задачи: повысить лояльность персонала, продвинуть имидж социально ответственного бизнеса, укрепить репутацию среди местных сообществ и органов власти, отстроиться от конкурентов.

9. Пожертвование и спонсорская помощь компании – принципиально разные вещи. Спонсорство несет для НКО имиджевые риски, затраты на юридическое сопровождение и налоги.

10. Причины участия в благотворительности средних и малых предпринимателей совпадают с мотивацией крупных частных доноров, хотя пожертвования в НКО они могут перечислять со счетов своих компаний.

11. Мотивы участия обычных людей в благотворительности широко варьируются: хотят помочь, быть частью общего дела, следовать традициям и другие. Люди делают пожертвования, выбирая комфортную для себя сумму. Они понимают, что сила добрых дел – в количестве участников.

12. По теории Абрахама Маслоу, благотворительностью может заниматься человек, чьи базовые потребности в еде, тепле и безопасности удовлетворены, и на смену им приходят потребности в любви, принадлежности, признании и самоактуализации.

13. Доноры бывают двух видов: мотивированные миссией организации и мотивированные другой ценностью, получаемой ими в «обмен» на пожертвование.

14. Мероприятия и акции – популярные формы привлечения средств. Люди участвуют в мероприятиях не столько потому, что хотят помочь, сколько потому, что получают удовольствие лично. Акция имеет шанс на успех, если быстро и легко дает человеку позитивную эмоцию и удовлетворение от личного вклада.

## Часть IV. Воронка привлечения доноров «4П»

### «Почему у нас так мало доноров?»

#### Консультация для Марины

*Марина: «У нашего фонда очень трудная тема: социальная реабилитация и поддержка лиц, освободившихся из мест заключения. У нас единицы благотворителей, в основном это родственники тех, кому мы помогаем. Нам удастся выстроить с ними доверительные отношения, они даже повторяют пожертвования иногда. Но как увеличить количество таких людей, мы не знаем. С нами сотрудничают юристы, социальные работники, психологи – все на волонтерских началах. Только не все могут делать это регулярно, поэтому мы встраиваемся в их свободное время. А чтобы было постоянство и устойчивый результат, специалистам нужно платить. С кем мы только ни говорили о поддержке, в ответ слышим одно и то же: а зачем таким помогать? У них есть родственники, пусть идут работать, пусть МВД помогает, если бы вы на детей или стариков просили, то мы бы еще подумали. Мы объясняем, что человек без образования, профессии, часто без жилья в одиночку не справится, что может вновь оказаться угрозой для общества и сесть в тюрьму. Мы в тесных отношениях с полицией, у нас много идей, как поддержать людей и дать им новый старт в жизни. Ощущение такое, что это никому не нужно. Подскажите, пожалуйста, как собрать денег?»*

У Марины, действительно, трудный случай не только потому, что общество мало симпатизирует бывшим заключенным, но и потому, что этой НКО придется пройти длинный и дорогостоящий путь до своих доноров. Фонду нужно крепко задуматься, кто их потенциальные благотворители и что будет для них мотивацией, почему они захотят сделать пожертвование. Скорее всего, сначала тех, кто будет разделять миссию организации, окажется мало. Значит, предстоит понять, какую стратегию выбрать, чтобы их число увеличилось. Может, это будут люди, не сразу готовые делать пожертвования? Вероятно, придется задуматься и о том, какой обмен организация предложит, чтобы те сделали первое пожертвование, с которого и начинается совместная жизнь НКО и благотворителя.

## Глава 21

### Ода Первому пожертвованию

О первое пожертвование! Тебе мы песнь поем!  
Ведь каждый день, как солнца, тебя с надеждой ждем.

Трудов и сил несказанно положено на то,  
Чтобы сердца согретые прислали нам его,

Ведь первый шаг так важен, он смыслом наделен,  
Пришло! И это значит, что донор вдохновлен!

От первого – второе и третье к нам придет,  
Все знаем мы прекрасно, чем НКО живет!

О разном, нужном, важном исполним мы мечты —  
Ведь станешь регулярным когда-нибудь и ты!

Тебе поем мы песню и шлем тебе поклон!  
Будь же всегда на счастье, наш донор, вдохновлен!

*(Народное фандрайзинговое творчество)*

Эта ода, конечно, шутка, но в ней каждое слово – правда. Первое пожертвование, невзирая на его размер, имеет большое значение. В чем его особый смысл? Это не просто деньги, это начало отношений между благотворительной организацией и донором. Важно заметить, что речь идет о внесении пожертвования, когда человек оставляет благотворительной организации и свои координаты. Чаще всего это происходит посредством банковской карты.

Для человека сделать первый благотворительный взнос – это больше, чем отдать деньги. Он делится с НКО не только содержимым своего кошелька, но своим именем, телефоном и электронной почтой, то есть он дает возможность НКО иметь доступ к его времени. А это самый дорогой ресурс современного человека.

Что означает получение Первого пожертвования для НКО? Это сигнал о том, что этому конкретному человеку не все равно. Он перешел от слов к действиям. Это знак, что он доверяет тем, кто попросил у него денег. Он готов к развитию отношений с НКО. Чем больше у организации таких друзей, тем лучше.

Вы знаете, что в некоторых больших НКО за привлечение первого пожертвования отвечают одни сотрудники, а за развитие отношений – другие?

Осознание роли Первого пожертвования важно для продвижения нашего совместного путешествия в мир фандрайзинга. Оно станет одним из ключевых компонентов в воронке взаимодействия НКО и доноров «4П», к которой мы перейдем в следующей главе.

Однажды я выступала перед группой молодых предпринимателей. Они попросили приоткрыть завесу над «что такое благотворительность?». Большинство гостей признались, что не против бы и начать кому-то помогать, но не могут сделать первый шаг, выбрать, кому, почему и так далее. Я рассказала им о фондах «Синдром любви» и «Даунсайд Ап», о людях с синдромом Дауна, сложностях психологического и материального характера, которые обрушиваются на семью с момента рождения такого ребенка. Я видела, как несколько человек украдкой смах-

нули слезу. Я ответила на вопросы, услышала отзывы: как здорово, что таким людям помогают. И... наступила пауза, которую надо было заполнить перед тем, как попрощаться.

– Помогла ли я развеять ваши сомнения и сформировать желание стать благотворителями? – спросила я.

– Не очень, – честно признались они.

Мне не хотелось сдаваться.

– Скажите, уважаемые бизнесмены, 500 рублей для вас это много или мало? Будете ли вы считать такое пожертвование высокорисковой финансовой операцией?

Заулыбались.

– Тогда не ждите никакого внутреннего толчка или озарения, послания сверху, сновидения или чего-то другого, что вас вдруг превратит в благотворителя. Просто сделайте пожертвование комфортного для себя размера в фонд по своему выбору. И вот тогда вы почувствуете, почему и зачем одни люди помогают другим. Не понравится – вы не обеднеете. А понравится – вам захочется это повторить. В любом случае чья-то жизнь станет лучше.

– Увижу – поверю, сказал человек. Поверишь – увидишь, ответил Бог. Поверю – пожертвую, сказал человек. Пожертвуешь – поверишь, обещаю я вам.

И они начали аплодировать. Я надеюсь, что кто-нибудь сделал в тот вечер хорошее дело.

Как вы думаете дорогие читатели, какую цель я преследовала в тот момент? Я не пыталась собрать деньги – я старалась помочь этим молодым людям сделать шаг к Первому пожертвованию.

Собирай людей – деньги придут!

## Задание

1. Проанализируйте, что в вашей НКО делается для того, чтобы привлечь Первые пожертвования. Каковы успехи и неудачи?

2. Посчитайте, сколько вы затратили ресурсов для привлечения Первых пожертвований. Оцените эффективность своих действий.

3. Решите, кто в вашей НКО несет ответственность за привлечение первых пожертвований, а кто за удержание? Какие способы работы используются в том и другом случае?

## Глава 22

### Воронка привлечения доноров «4П»

*Провал в планировании есть планирование провала.*  
**Бенджамин Франклин**

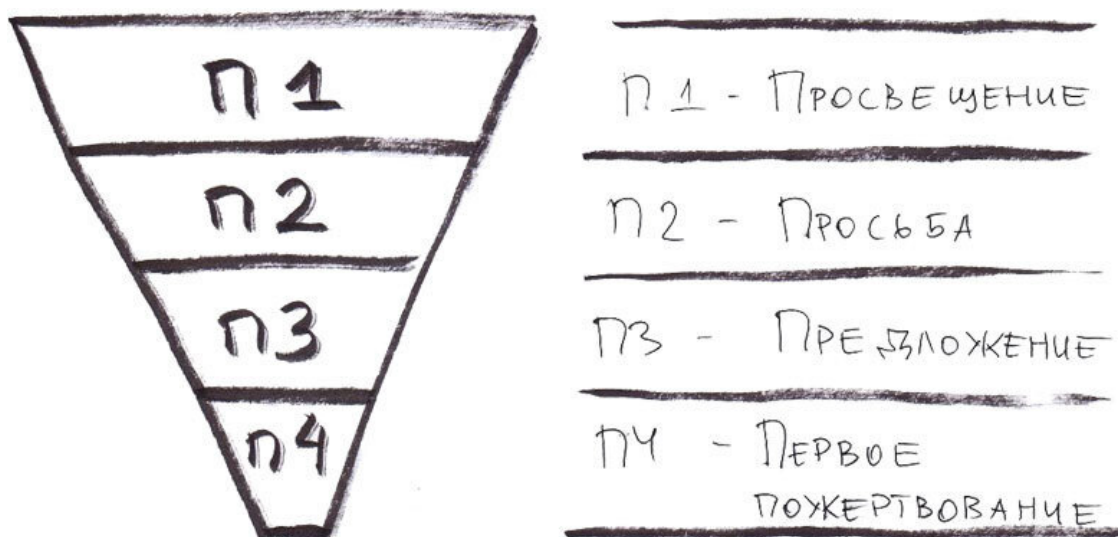
Мы подошли, пожалуй, к самой важной главе в этой книге для тех, кто принимает стратегические решения в области фандрайзинга в НКО. Здесь я впервые представляю воронку привлечения доноров «4П».

Воронка – это графический инструмент стратегического планирования фандрайзинга в организации. Она поможет ответить на вопросы: почему у вас мало доноров, как увеличить их количество, какие ресурсы нужны и сколько времени для этого потребуется. Воронка помогает взглянуть на организацию изнутри и оценить ее положение во внешней среде, увидеть взаимосвязь, понять причины текущего положения дел и определить последовательность необходимых шагов.

Воронку можно рисовать для любого этапа жизни организации: от положения статус кво до желаемого будущего.

Инструмент прост, но рисовать нужно, соблюдая правила.

- Воронка состоит из четырех уровней, каждый из которых начинается на букву «П».
  - Очередность уровней менять нельзя.
  - Размер последнего уровня П4 всегда остается одинаковым.
  - «Подвижная» часть конструкции – это толщина П1, П2, П3. Размеры этих уровней подсказывают логику действий.
  - Толщина уровней П1, П2, П3 – величина взаимозависимая. Чем уже один, тем шире другие. И размер каждого уровня – это указатель того, на что нужно обратить внимание.
- Итак, пройдем по каждому уровню сверху вниз. Нам поможет рисунок 5.



#### **П1 Просвещенность целевой группы**

Имеется в виду степень знакомства вашей целевой группы с темой НКО. Вы хорошо знаете свою целевую группу? Это те люди, кому интересно, важно и нужно то же, что и вам. Это

могут быть самые разные аудитории: жители конкретных территорий (городов, районов, сел), группы людей по схожим интересам (спорт, природа, театр). Определить донорскую целевую группу значит сделать первый шаг по пути фандрайзинга.

Важно, чтобы вы понимали «объем своего рынка», то есть оценили максимально возможное количество доноров и количество средств, которое они могут вам пожертвовать. К примеру, НКО, которая собирает деньги в помощь пострадавшим от природных катастроф, имеет огромную аудиторию вероятных доноров. А организация, которая борется за раздельный мусор, таким потенциалом не похвастается.

Толщина этого уровня в воронке отражает степень знакомства людей с проблемой или задачей. Чем больше тема на слуху, тем выше осведомленность и тем толще уровень. Но есть одно «но». Люди могут знать тему, но не вашу НКО. Соответственно, жертвовать они будут вашим «конкурентам». В этом случае вы нарисуете лишь тонкий слой первого уровня вашей воронки.

На уровне П1 Просвещенность «живут» и доноры, которых мотивирует миссия НКО, и те, кого она не затрагивает. Фактически здесь решается вопрос о скорости и стоимости получения первых пожертвований от новых благотворителей. Чем больше тема или бренд организации известны общественности, тем скорее НКО получит отклик на свою просьбу.

## **П2 Просьба о пожертвовании**

Этот уровень проактивности НКО, когда она обращается к людям и организациям с прямой просьбой о поддержке. На этом этапе фандрайзеры хорошо понимают, кто их потенциальные доноры и какие способы коммуникации они предпочитают. Тут же фандрайзеры выбирают, какой текст сообщения сработает лучше. А может, это не текст, а видео или аудио? Не письмо, а презентация? На этом же уровне они определяют, каким образом донести свое обращение: через электронные рассылки, призывы об смс-пожертвовании, письма, баннеры в интернете, билборды, телерепортажи и другие. Доноры, мотивированные миссией, услышав призыв о пожертвовании, сделают его гораздо быстрее, чем другие, потому что им близка и понятна проблема. Доноры, мотивированные ценностным обменом, потребуют к себе гораздо большего внимания и затрат, прежде чем они откликнутся. Эта деятельность организации лежит в плоскости ниже.

## **П3 Предложение ценностного обмена**

Это уровень активности НКО, или ценностного обмена, который предлагает организация потенциальному донору. Без получения чего-либо в обмен человеку не хватит самомотивации для совершения пожертвования. Этот этап отражает, на мой взгляд, самую интересную, однако сложную, дорогостоящую и обремененную рисками работу. Что может НКО предложить? Что ей по силам? Как понять, что сделать такого, чтобы привлечь внимание и средства посторонних людей и не потратить зря драгоценные ресурсы?

Каждый решает это по-своему. Например, проект «Спорт во благо» в поддержку людей с синдромом Дауна проводит соревнования для людей, увлекающихся спортом и не имеющих личного отношения к синдрому Дауна. Участники знают, что их регистрационные взносы на трейлы, пробеги, лыжные гонки, футбольные матчи направляются на благотворительные программы. Но лично для них важно, что старты грамотно организованы, судейство на высоте, медали красивые и другие атрибуты мероприятия соответствуют их ожиданиям. Они всегда сравнивают эти соревнования с другими. Другой показательный пример – портал «Такие дела», который, как магнит, притягивает тысячи читателей берущими за душу текстами, невыдуман-

ными историями, увлекательными акциями. Попав на портал, трудно удержаться, чтобы не стать его подписчиком и начать делать пожертвования.

Какой бы обмен ни предложила НКО – он должен быть нужен людям.

## **П4 Первое пожертвование**

Это уровень получения первого пожертвования. Это фактически конец этапа работы по вовлечению новых благотворителей и точка начала выстраивания долгосрочных отношений с пришедшими донорами. Это уровень, на котором НКО должна обладать подготовленной системой учета и выстраивания практического взаимодействия с ними. Именно на этом уровне наличие программного обеспечения, называемого CRM (сокращение от англ. Customer Relationship Management), начинает играть ключевую роль. Этот инструмент автоматизирует сбор информации о поступивших деньгах, контактных данных донора, хранит информацию о нем и особенностях коммуникации с ним. Подробнее о CRM будет в главе «Тренды».

Итак, все прекрасно, если ваш уровень П1 Просвещенность – широкий, или толстый. Это означает, что тратить большие ресурсы на просвещение и продвижение бренда своей НКО не нужно. Можно смело переходить на уровень П2 Просьба, который, как следствие, тоже будет не худеньким.

А если П1 Просвещенность получился узким, или тонким? Как следствие, П2 Просьба в этой воронке – тоже узкий слой. Значит, вам пора закатать рукава и заняться просветительской работой. И для этого потребуются время, деньги и компетенции. Активный переход к массовым просьбам стоит отложить до времени, пока вы не «заполните собой эфир», иначе ваши обращения за пожертвованиями услышаны не будут.

Пока мы рисуем тощие П1 и П2, что происходит с пространством ниже? Как я писала выше, размер «4П» Первое пожертвование всегда одинаковый, а вот для П3 Предложение ценностного обмена остается все больше места. Он будет тем шире, чем уже П1 Просвещенность и П2 Просьба.

На этом уровне организации придется найти предложение для потенциальных доноров, которые мотивированы не миссией, а ценностным обменом. Вот откуда растут ноги у благотворительных забегов, концертов, балов, аукционов, онлайн-акций, социального маркетинга и других затей. НКО, у которых мало доноров по миссии, становятся поставщиками «хлеба и зрелищ», конкурируя и между собой, и с коммерческим сектором. И это дорого.

Организация должна решить: во что ей вкладывать свои драгоценные ресурсы: в повышение уровня просвещенности о проблеме и о себе или в предложение какого-то обмена? Или в то и другое?

Важно вспомнить о максимальном объеме «своего рынка». Мы говорили об этом чуть выше. Если тема нишевая, то есть органически привлекательна только для узкой группы, то доноров, мотивированных миссией, может не хватить, чтобы наполнить бюджет НКО. Получается, путь один – расширять донорскую базу за счет тех, кому нужно предлагать что-то в обмен.

Посмотрите ниже варианты воронки для двух вымышленных организаций. НКО «Срочная помощь» ведет адресный фандрайзинг, собирая средства на операции тяжелобольных детей. НКО «Дислексия» привлекает деньги на программы для детей с таким диагнозом. В России о дислексии знают мало, почти ничего. О таких НКО часто говорят «собирают деньги на трудную тему». Первое, что им нужно сделать, – выйти из этой категории непонятных и неизвестных.



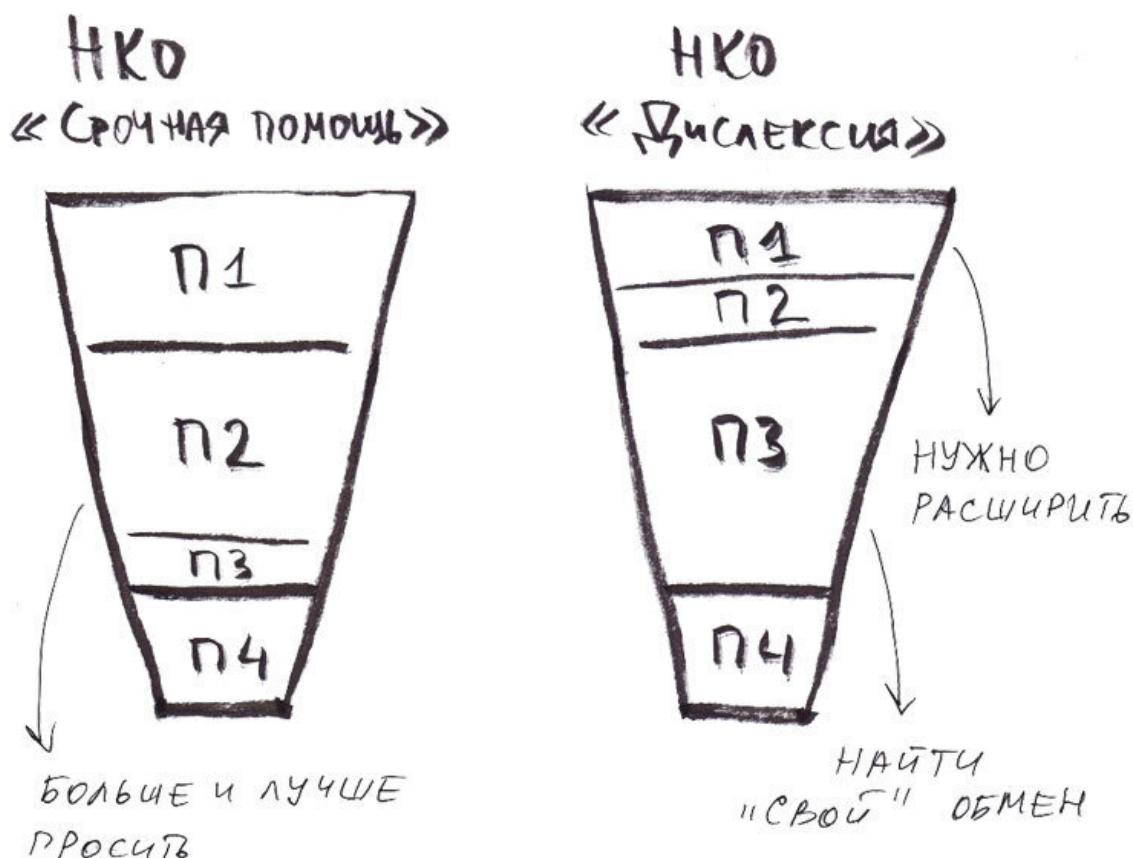


Рисунок 6 показывает, как выглядят их воронки.

Обратите внимание на ширину уровня П1 Просвещенность для обеих организаций. У НКО «Срочная помощь» он шире. Тема этой организации хорошо известна и понятна людям с точки зрения ожидаемого результата. Значит, они с большей готовностью и быстрее сделают пожертвования, нежели в случае с НКО «Дислексия». Главное для «Срочной помощи» – просить чаще и лучше и постоянно расширять охват населения. Вспомним стратегическое решение Русфонда об открытии региональных отделений, благодаря которым увеличилось количество их доноров в разных концах нашей страны.

Уровень П2 Просьба, на котором НКО просит о пожертвовании, для «Дислексии» уже, чем для «Срочной помощи». Это следствие того, что тема дислексии сама по себе мало известна. Соответственно, прежде чем просить, нужно заполнить и расширить уровень П1 Просвещенность, тем самым подготовив свои целевые группы к предстоящему фандрайзингу.

НКО «Дислексия» нужно разъяснить целевым группам, что это такое и как можно помочь детям с таким диагнозом. Как это сделать? Осознанным выделением бюджета на просветительскую работу. Нужно решить, какие форматы будут уместны: онлайн-акции, социальная реклама, увлекательные соцсети, статьи и репортажи в СМИ и другое. В центре этих активностей должен оказаться не столько бренд НКО, сколько ребенок с дислексией, его мир, возможности и ограничения.

Похожий период был в истории благотворительного фонда «Даунсайд Ап». В 2006–2008 годах мы бросили много ресурсов на просвещение населения по теме синдрома Дауна, чтобы дальнейшие фандрайзинговые усилия опирались на подготовленный фундамент. Тогда мы потратили много энергии и времени на то, чтобы просто войти в информационное пространство. СМИ с трудом брали эту тему, называя ее удручающей, узкой и непривлекательной. И мы радовались даже в тех случаях, когда писали о детях с синдромом Дауна, а о фонде даже не упоминали.

Однако НКО «Дислексия» нельзя ждать мифического момента, когда они преодолеют всеобщую безграмотность относительно дислексии. Можно просить и информировать одновременно. В письма и презентации необходимо включать дополнительную информацию об этой трудной теме. В таких случаях поможет Правило GPS, о котором идет речь в одноименной главе этой книги.

Вероятно, у НКО «Дислексия» не будет столько сторонников, мотивированных миссией, чтобы можно было полагаться только на их поддержку. Следовательно, ей придется задуматься о том, чем наполнить уровень ПЗ Предложение.

П4 Первое пожертвование, как я писала выше, – это уровень, на котором происходит обработка входящей информации о первых пожертвованиях от новых доноров. Предположим, что у НКО «Срочная помощь» уже есть автоматизированное решение, профессиональная CRM, потому что ей приходится иметь дело с большими объемами данных. А вот НКО «Дислексия» на первых порах может обойтись и таблицами в Excel, главное – вести системную работу по учету благотворителей и наладить с ними регулярные коммуникации.

Уровень П4 Первое пожертвование имеет стратегически важное значение для развития фандрайзинга. Если нашу воронку продолжить вниз, как показано на рисунке 7, то она превратится в Пирамиду отношений – от первых пожертвований к увеличению сумм благотворительных взносов и перевода разовых доноров в регулярные.

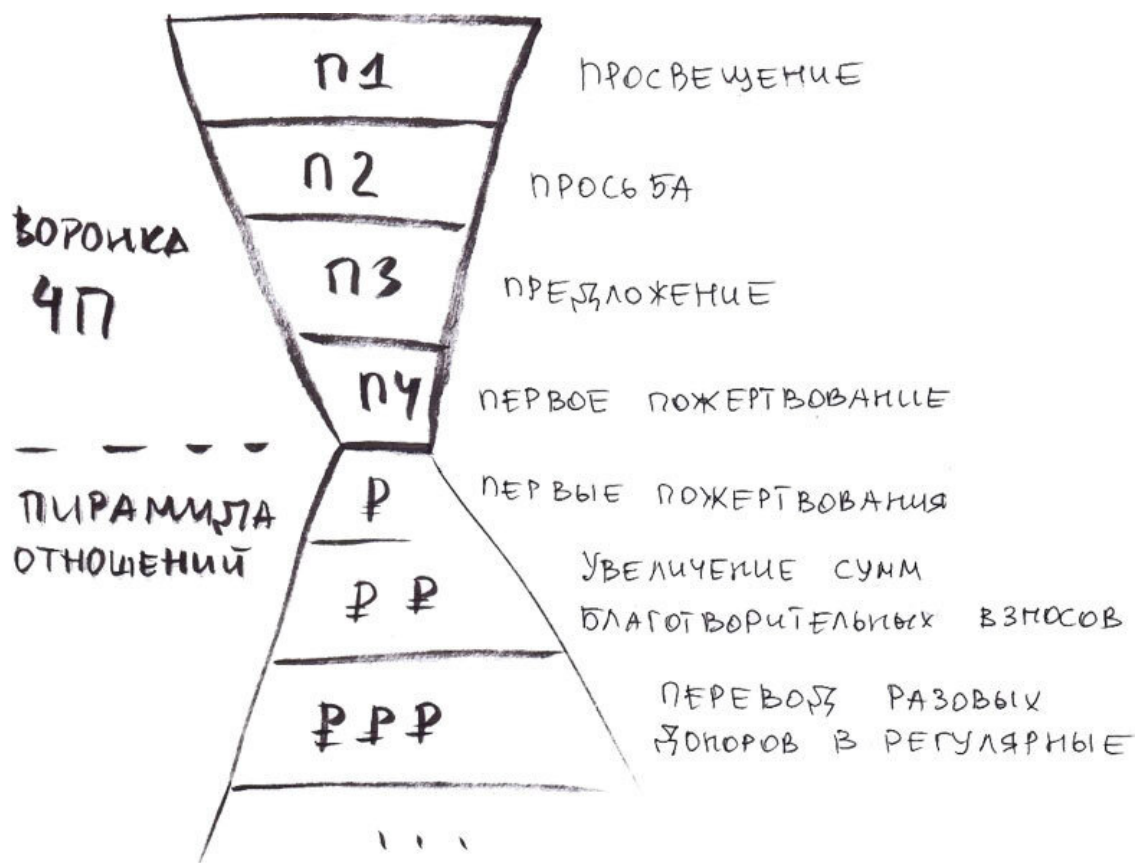


Рисунок 7

Но это уже другая история.

## Задание

1. Нарисуйте свою воронку «4П» и определите, какой уровень требует вашего первостепенного внимания.
2. Всегда ли ваш призыв к пожертвованию ложится на подготовленную почву?
3. Ответьте на вопрос: насколько широка ваша целевая группа? Исходя из этого, решите, какими способами вам стоит поднимать ее уровень осведомленности.
4. Сделайте хотя бы приблизительную оценку, сколько смогут пожертвовать вашей НКО доноры, мотивированные миссией. Достаточно ли вам будет этих ресурсов?
5. Если вам придется строить донорскую базу из тех, кому нужно предлагать какой-то ценностной обмен, то что это может быть? Что популярно в вашем сообществе? Что вы сможете организовать хорошо без риска потратить на это все свои деньги?

## Глава 23

### Цикл коммуникаций, или Как удержать доноров

Половина из тех, кто однажды сделал пожертвование, могут не сделать его больше никогда.

По данным исследования, которое несколько лет повторяет фонд «Нужна помощь», люди не помнят, кому они передали свои пожертвования<sup>19</sup>. В 2018 году из 1227 опрошенных в интернете таких было 47 %. Скорее всего, они бросали деньги в ящики для пожертвований или слали импульсивные смс. Если это так, то у одаренных НКО нет возможности выйти на личный контакт с этими людьми<sup>20</sup>.

В то же время, сообщают авторы исследования, принимая решение о пожертвовании, 25 % всех опрошенных благотворителей руководствовались названием, репутацией и доверием к организации. Значит, человек затратил время, чтобы узнать об этой организации, – ему не все равно, кто получит его деньги. Скорее всего, он пожертвовал банковской картой. Этот способ перевода средств более энергозатратный, чем смс.

Всегда ли понимают это в некоммерческих организациях? Бережно ли относятся к таким донорам? Стремятся ли выстроить отношения с теми, кто сделал свое первое пожертвование, чтобы жить вместе долго и счастливо?

Как это ни странно, но мы много внимания и ресурсов тратим на то, как привлечь донора, и меньше – как его удержать. Очевидно, что привлечь нового донора намного дороже, чем удержать старого.

Давно, до распространения облачных решений хранения данных, мы в фонде «Даунсайд Ап» шутили, что, если в офисе случится пожар, то в первую очередь бросимся спасать тот компьютер, где лежат списки доноров. Ведь это самое ценное, что есть у НКО из всех ее нематериальных активов.

Итак, цель этой главы – предложить решение по удержанию доноров с помощью цикла коммуникаций.

Помните рисунок 7, где воронка «4П» переходит в Пирамиду отношений с донорами? После получения первого пожертвования у организации появляется возможность планировать взаимодействие с донором. Организовать работу на этом уровне поможет цикл коммуникаций.

---

<sup>19</sup> <https://nuzhnapomosh.ru/research/2018/professionalnaya-blagotvoritelnos/>

<sup>20</sup> Использование смс регулируется законом «О рекламе» от 13.03.2006 № 38-ФЗ. НКО нужно иметь разрешение от чело- века на получение смс.

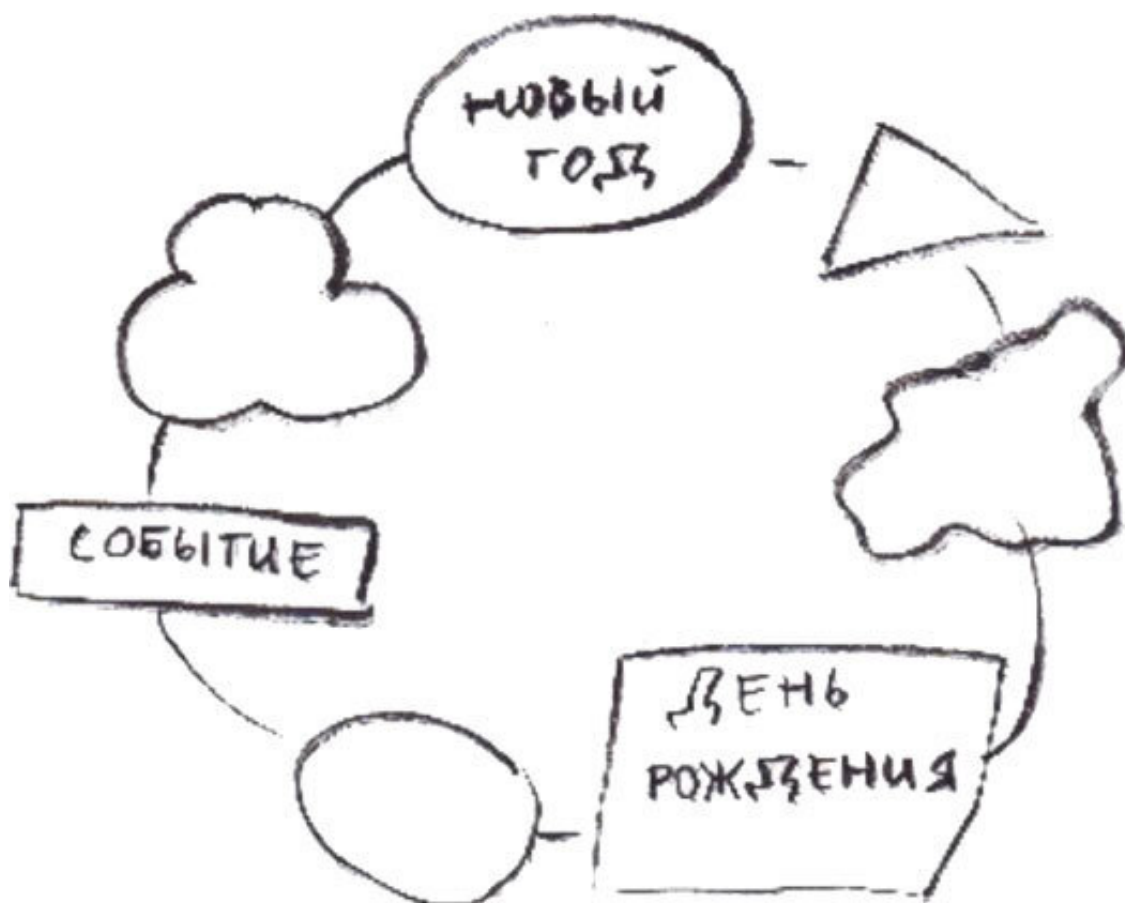


Рисунок 8

Вы видите, что наш цикл – это круг с «точками касания» с донором. Ваша цель – превратить их во взаимные отношения. Давайте рассмотрим, как это сделать. И начнем с формы взаимодействия, потому что она во многом определяет содержание.

Организации нужно понять, в каком виде конкретному донору удобно получать информацию:

- Это текстовые рассылки по электронной почте? Каким почтовым сервисом пользоваться: mailchimp, unisender или другим?
- Это видео в YouTube?
- Это сообщения в мессенджерах? Каких именно: WhatsApp, Telegram или других?
- Это телефонные звонки? Кто их совершает: call центр, сотрудник или, вероятно, директор организации?

Рассмотрите, сколько будет стоить для НКО производство этого формата? Как сделать дешевле?

Освоить мастерство записи роликов с телефона. Расходы на телефонные обзвоны делать силами сотрудников организации, и это будет ценным опытом для них! Текстовые рассылки – самое дешевое. Главное, чтобы они были интересными для получателя, и человек мог быстро дать обратную связь, например, сделать пожертвование. Так, в рассылках кнопка «пожертвовать» хорошо видна, текст и качественное фото емко передают суть дела и эмоцию. Примеры эффективных (и бесполезных) рассылок можно увидеть у других организаций. Для этого становитесь их донором!

Если форма коммуникаций – это про удобство для донора, то содержание – это смысл отношений с ним. Только вместе удобство и смысл произведут ту ценность, которая станет основой отношений организации с людьми. Без этой ценности им будет скучно, и они потеряют

к вам интерес. В идеале люди должны ждать ваших рассылок или звонков! Помните основной принцип фандрайзинга? Собирай людей – деньги придут!

Меня часто спрашивают, в каждом ли письме стоит просить денег? Нет. На пути к конечной цели по сбору пожертвований у наших коммуникаций есть промежуточные задачи: установить и укрепить отношения, подготовить человека к просьбе (например, о повторе пожертвования, увеличении размера, о переходе на рекурренты). Если содержание рассылок «попадает в ожидания» донора, если ваши письма начинают ждать и если в них есть очевидный механизм, как пожертвовать и как перейти на рекуррент, то и просьбу не всегда придется озвучивать напрямую – донор сам сделает этот выбор.

О чем писать в рассылках? О жизни вашей НКО, ее членах, благополучателях, волонтерах, сторонниках и других стейкхолдерах. Делитесь подвигами организации – доноры тоже имеют к ним отношение. Но и держите читателей на информационной «диете», где разрешено все только позитивное. Рассказывайте им о проблемах – и люди не останутся равнодушными, они смогут подсказать пути решения, увеличить пожертвование, понять суть вашей работы глубже.

Рассылка может очень многое.

- Поблагодарить человека за пожертвование, рекомендацию, встречу, подарок. Сформировать у него чувство причастности к изменениям в жизни других!

- Сказать спасибо за проявленный интерес, если человек попросил включить его в рассылку, даже пока без пожертвования.

- Поздравить с Днем рождения, праздником, премией, победой в соревнованиях и конкурсах. Покажите человеку, что он вам интересен не только в ответ на пожертвование, что вы внимательны к нему, разделяете его радости и события.

- Пригласить на мероприятие вашей организации или другого донора. Познакомьте человека с благополучателями, попечителями и другими донорами!

- Рассказать о чем-то новом по вашей теме, до чего сам человек не всегда доберется. Сделайте ему удобно и интересно!

- Напомнить о возможности получения налогового вычета за пожертвование. Проявите заботу о нем!

- Поделиться радостной новостью: НКО выиграла грантовый конкурс, получила награду, открыла новую программу. Дайте ему повод для гордости, ведь в ваших победах есть и его заслуга!

- Отчитаться за использование пожертвования или работу за календарный год. Поддержите в человеке чувство законченности, завершенности какого-то проекта, этапа!

- Попросить о пожертвовании, увеличении его размера, оформлении рекуррентных списаний. Вы уже сделали все, чтобы ваша просьба была позитивно воспринята!

Если разбить возможные темы рассылок, то вы увидите, что их получилось много, достаточно на несколько месяцев вперед. Но в чем же цикличность? В восхождении вверх по виртуальной спирали отношений, когда вы возвращаетесь к пожертвованию как исходной точке, но на новом уровне: от разового пожертвования к рекуррентным взносам, увеличению размера пожертвования, началу волонтерского фандрайзинга.

В рассылках НКО часто «увлекаются собой», забывая свериться с тем, зачем эта рассылка она адресату. Но как учесть интересы тех, кого знаешь плохо? Казалось бы, если человек сделал пожертвование, то ему по умолчанию нужно знать больше об НКО. Это ближе к правде для доноров, мотивированных миссией организации. А вот для тех, кто пришел на основании ценностного обмена, далеко не все новости организации будут важны. Значит, увеличивается риск их потери. Подумайте, как удержать таких людей без дополнительных больших вложений.

Тут мы снова вспомним о CRM, которая поможет сегментировать рассылки в зависимости от вида донора. Каждой группе доноров могут уходить разные по содержанию и срокам

рассылки. Например, в природоохранной НКО: защитникам лесов будет небезразлична сводка о пожарах раз в неделю летом, а зимой им можно отправлять что-то новое и несрочное по этой теме.

Уделите внимание качеству содержания. Как быть полезным и человеку, и писать о том, что все-таки важно для вашей НКО? Надо искать такую информацию, которая сблизит людей в отношении к проблеме, поможет показать ее актуальность, подкрепит необходимость в сборе пожертвований.

Приведу пример небольшого фонда из Санкт-Петербурга «Теплый дом». Он помогает семьям с детьми в сложных жизненных ситуациях. На сайте организации сказано: «Наши опекаемые родители в основном и сами выросли в трудных обстоятельствах. Это выпускницы детских домов, многодетные мамы, одинокие бабушки, родители, имеющие инвалидность, родители, в прошлом страдающие зависимостями, несовершеннолетние матери-одиночки. Все они малоимущие. У большинства из них нет никакой поддержки в виде семьи или родственников».

Годовой отчет «Теплого дома» за 2017 год начинается со статистики, которая быстро и коротко дает понимание размаха проблемы, в решение которой фонд старается внести вклад. Одним лишь словом «грустная» фонду сразу удастся придать эмоциональный оттенок сухим данным.

### **«Грустные цифры и факты»**

*Численность граждан России, живущих за чертой бедности, выросла в первом квартале 2017 года на 2 миллиона человек – до 22 миллионов. Их доля составляет 15 процентов населения.*

*За 20 лет матерей-одиночек в России стало втрое больше. Сегодня это практически треть всех семей в стране.*

*На март 2017 в системе 56 994 ребенка включая сирот и детей, лишенных опеки родных родителей».*

А дальше еще «интереснее».

### **«Немного о ценах»**

*22 июня 2017 правительство России повысило прожиточный минимум за первый квартал на 218 рублей, до 9909 рублей».*

И ниже таблица с перечнем 15 видов товаров для детей: новорожденных и подростков, девочек и мальчиков. Стоимость первых шести товаров уже на 3 тысячи превышает этот прожиточный минимум. Среди прочих в этом списке стоят смесь для младенцев и подгузники.

*«Теплый дом» комментирует: «! Смеси хватает примерно на 5 дней кормления новорожденного. Десяти подгузников – на 2–3 дня».*

Просто, быстро, понятно, доказательно и печально. И хочется помогать.

### **Задание**

1. Нарисуйте цикл коммуникаций со своими донорами. Сколько точек касания он включает? Не забудьте включить даты, важные для любого человека: день рождения, наступление Нового года, другие. Сколько групп доноров у вас в организации?

2. Как будут отличаться ваши взаимодействия с ними по формам и содержанию?
3. Посчитайте эффективность такого фандрайзинга. Сколько вы тратите ресурсов на поддержание взаимодействия с разными группами доноров? Приносит ли это разнообразие желаемый финансовый результат?



## Часть IV на одной странице

1. Эта часть – конструктор. Она сложила элементы фандрайзинговой теории в систему практических действий.

2. Бывают доноры, мотивированные миссией организации, и доноры, мотивированные ценностным обменом, который им предлагает НКО.

Каждая организация стремится иметь как можно больше доноров по миссии, потому что их привлечение обходится организации дешевле и их лояльность выше.

3. К донорам «по обмену» относятся участники акций и мероприятий, волонтеры – фандрайзеры, коммерческие структуры. Эти активности требуют усилий, времени, денег и других ресурсов.

4. Первое пожертвование – это важный сигнал организации о том, что у нее появился новый сторонник.

5. Воронка привлечения «4П» схематично подсказывает организации, на что направить усилия. У разных НКО – разные воронки.

6. Воронка состоит из четырех взаимозависимых уровней.

П1 ПРОСВЕЩЕННОСТЬ целевых групп о проблеме, которой занимается НКО. Чем «толще» П1, тем больше доноров откликнется на призыв о пожертвовании.

П2 ПРОСЬБА о пожертвовании. Чем шире охват целевых аудиторий, тем больше доноров по миссии отреагируют на эту просьбу. Но если их мало, то нужно искать других доноров.

П3 ПРЕДЛОЖЕНИЕ ценностного обмена, чтобы привлечь доноров, пока не мотивированных ее миссией. Чем больше НКО вынуждена вкладывать средств в активности этого уровня, тем шире этот слой воронки.

П4 ПЕРВОЕ ПОЖЕРТВОВАНИЕ, полученное от донора. – результат работы НКО на предыдущих этапах.

7. Работа с благотворителем после первого пожертвования – это переход к регулярному общению с ним через электронные рассылки, отчеты, поздравления с праздниками, приглашения на события, интересный контент. Это элементы Цикла коммуникаций, о котором мы в этой книге тоже говорим.

8. Воронка привлечения «4П» перерастает в Пирамиду отношений.

Качественное развитие отношений поможет новому донору стать лояльным сторонником организации: перейти на рекуррентные пожертвования и увеличить размер поддержки.

## Часть V. Модели финансирования НКО

### «Как нашей организации перейти на новый уровень фандрайзинга?» Консультация для Виктории

*Виктория: «Я давно работаю в некоммерческом секторе, нашу общественную организацию знают как провайдера уникальных услуг для людей с ограниченными возможностями здоровья. И в фандрайзинге мы не новички. У нас много членов по всей стране, но на их членские взносы нельзя рассчитывать: мы их собираем с трудом. Однако у нас разнообразные источники финансирования, мы всегда работали над их диверсификацией. Но есть ощущение, что мы топчемся на месте: уверенного роста фандрайзинговых результатов нет уже 2–3 года. У нас хорошие сборы и квалифицированные фандрайзеры. Один из них фокусируется только на корпоративных партнерах. Правда, с каждым годом их количество уменьшается. Те, кто остаются, требуют все больше внимания, и не остается времени на поиски новых. Мы получаем гранты на новые проекты, которые с точки зрения пополнения бюджета и занятости сотрудников, очень помогают. Но иногда кажется, что эти проекты никак не влияют на развитие организации в долгосрочной перспективе. У нас только 4 крупных частных донора, тут будем учиться у других. Также мы надеемся на прирост массовых частных доноров, но, чтобы их привлечь, нужно вложить много ресурсов: и соцсети вести, и рассылки делать, и соцрекламу выпускать, и акции придумывать, и другое. А результат малозаметен! В то же время я вижу, что молодые организации быстро достигают результатов нашего уровня. Что мы делаем не так?»*

В НКО, где работает Виктория, появилась проблема естественного роста: по-старому работать уже не хочется, а по-новому пока не умеем. Им нужно взглянуть на организацию и типы источников средств как на единое целое, чтобы определить «свою» модель финансирования. Это принесет максимальную выгоду, поможет оптимизировать расходы и усилить компетенции.

## Глава 24

### Кладите яйца в одну корзину

Что общего между яйцами в разных корзинах и табуреткой на четырех ножках? Эти сравнения часто используют эксперты по фандрайзингу, когда советуют НКО диверсифицировать источники средств. «Не рассчитывайте только на частных доноров, идите к государству, обращайтесь к компаниям, оказывайте платные услуги. Разложите яйца в несколько корзин, и тогда организация будет устойчивой, как табуретка на четырех ножках». Знакомо?

Я тоже рекомендовала так делать, пока не познакомилась с работами американских исследователей и не проанализировала причины успеха отдельных российских НКО.

Уильям Ландес Фостер, Питер Ким и Барбара Кристиансен в статье «10 моделей финансирования некоммерческих организаций», размещенной на портале Стэнфордского университета *Stanford Social Innovation Review*, пишут об итогах исследования 144 НКО, годовой бюджет которых составлял не менее 50 миллионов долларов. Большинство из них выросли, сделав две вещи. Во-первых, они собрали основную часть денег от одного типа доноров, например, только корпорации или только правительство. Во-вторых, эти организации адаптировали работу по привлечению средств к особенностям своих основных источников финансирования.

Авторы привели 10 конкретных моделей финансирования НКО. Часть из них типичны для США. Наиболее релевантных для нашей страны – шесть, я приведу их в следующей главе.

Как же успешные американские НКО сумели выйти на новые масштабы? Они руководствовались тремя правилами.

**Правило 1. КТО? Работайте только с теми, кому вы нужны.** Кому из всего спектра источников средств напрямую выгодно, чтобы конкретная НКО работала? Например, экологические НКО нужны компаниям сырьевых и обрабатывающих индустрий. Они помогают выстроить отношения с населением в городах с вредными производствами. Департаменту спорта города нужны некоммерческие организации, которые малыми ресурсами развивают дворцовые футбольные команды.

НКО стоит нацелиться на те источники финансирования, которые естественным образом соответствуют их программам. Например, люди, которых волнует тема исследований в области рака груди, готовы на это жертвовать. Состоятельный человек, обеспокоенный экологией, сделает пожертвование в фонд защиты природы. Корпорации из сферы фармакологии чаще предлагают поддержку в натуральной форме – медикаментами. Госструктуры, решая задачу сокращения количества сирот, выделяют бюджетные средства на школу приемных родителей.

**Правило 2. ПОЧЕМУ? Опирайтесь на мотивацию лиц, принимающих решения (ЛПР) внутри этих источников финансирования.**

НКО важно знать, кто принимает решение о пожертвовании и какова его мотивация. Обычные люди движимы желанием помочь. Состоятельный бизнесмен решил, что настал его черед сделать вклад в развитие молодого поколения. Владелец малого предприятия хочет сплотить сотрудников. Комитет по распределению грантов в корпоративном фонде передаст деньги тем, кто сумеет отчитаться по установленной форме. Чиновник выберет организацию, чья работа максимально совпадает по ожидаемым результатам с его отчетностью в вышестоящие органы.

**Правило 3. КАК? Постройте компетенции и процессы внутри организации согласно «вашему» типу источника средств.** Идеальный вариант: у НКО одна программа, под которую заточена модель финансирования. При грамотном управлении можно отладить фандрайзинговый конвейер, избавиться от лишних действий, оптимизировать издержки, подобрать слаженную команду с взаимодополняющими компетенциями.

Разработка модели финансирования НКО – сложная задача. Чем больше разных программ ведет организация, тем сложнее будет ее механизм финансирования. Вместо одной модели будет несколько. Их нужно координировать между собой. Управленческий и финансовый учет станет сложнее, процессы – более запутанными, форм и способов работы с донорами потребуется больше. Фандрайзеры должны будут стать универсальными солдатами, способными работать с разными типами донора, либо таких специалистов должно быть много, под каждый тип доноров. Словом, обилие разных программ делает жизнь НКО сложнее и дороже.

Для иллюстрации возьмем благотворительный фонд, который занимается реабилитацией слабовидящих детей. На это он собирает пожертвования небольшими суммами среди частных лиц, кто причастен к проблеме и кто сочувствует. Фонд также обучает специалистов государственных учреждений, на что он просит деньги у государственных структур. И эта же организация ведет просветительскую работу среди населения о том, какую среду надо создать для комфорта и безопасности слабовидящих людей. На такую деятельность денег могут дать крупные частные доноры, кто по воле судьбы столкнулся с этой проблемой. Для поиска и выстраивания отношений с каждым типом доноров требуются разные компетенции фандрайзеров и разные коммуникации. Вы представляете себе, сколько должна уметь одна некоммерческая организация?

Моя многолетняя практика подсказывает, что часто НКО умеет делать хорошо что-то одно. Без обид, коллеги. Так почему бы сначала не встать на ноги, тренируя одну группу мышц? Сформировать запас ресурсов, а затем взяться за развитие следующей программы уже с другой моделью финансирования?

Модель финансирования – это не панацея от нехватки ресурсов для НКО, но способ решения задач, даже более широких, нежели сбор пожертвований. Работать над ее формированием должны совместно руководители и фандрайзеры, члены правления, эксперты и специалисты. Модель финансирования требует осознанных договоренностей внутри организации о приоритетах по «сбыту» пожертвований. Какие расходы НКО никогда не сократит, а какие сможет отложить, если настанут трудные времена?

И на закуску забавная история про ЛПР.

Много лет назад я вела тренинг по фандрайзингу для сотрудников и волонтеров НКО Кавказа. Мы обсуждали тему мотивации донора, и я упомянула ЛПР. Один участник спросил: «Кто это – ЛПР?» Я вернула вопрос в зал: «Кто знает эту аббревиатуру?» Подняла руку женщина. Она ничего не слышала о фандрайзинге до моего приезда, но, как потом стало ясно, была просто рождена для этой деятельности. «ЛПР, – сказала она, – это лицо, подающее рубль!»

Аплодисменты, коллега!

## Задание

Примените к своей организации три правила по определению модели финансирования. Получается ли у вас найти один тип источника финансирования для всех программ организации? Или для каждой программы эти типы будут разными? Посчитайте фандрайзинговый эффект от разных типов источников. Оправдан ли он?

## Глава 25

### Шесть моделей финансирования

Среди упомянутых в предыдущей главе моделей финансирования наиболее релевантными для российской действительности я предлагаю выделить шесть.

1. Искренний связной
2. Активные благополучатели
3. Заинтересованные члены организации
4. Игрок по-крупному
5. Национальная проблема – местные лидеры
6. Перераспределитель ресурсов

#### Искренний связной

«Связной» в данном случае – это организация, которая собирает средства на решение проблем, находящих отклик у значительного числа людей с разным уровнем дохода. Их реакция – личное пожертвование, размер которого каждый определяет сам. Эта НКО – своеобразный посредник между теми, кому нужна помощь, и кто ее оказывает.

Какого рода проблемы относятся к этой модели? Те, что могут коснуться любого человека в любой момент жизни. Те, что мы почти не можем контролировать. Те, которых мы все боимся. Это болезни, экологические катастрофы, войны, теракты и т. п. Деньги нужны на медицинские исследования, лекарства, операции, устранение последствий пожаров, помощь жертвам и т. п.

НКО «искренний связной» формирует структурированные способы взаимодействия между донором и теми, кому нужна помощь. Организация доносит информацию до людей, предлагает каналы приема пожертвований, аккумулирует средства, передает их благополучателям и отчитывается перед благотворителями. Последнее очень важно!

#### Задание

Вспомните воронку «4П», отражающую текущий статус осведомленности вашей целевой группы о проблеме или вашей организации. Вас уже хорошо знают? Если да, то проверьте, хороший ли вы связной. Налажены ли у вас все средства коммуникации, формы обратной связи, фандрайзинговые сообщения? Приготовьтесь к отладке своего «конвейера» в работе с частными донорами.

#### Активные благополучатели

Эта модель опирается на активную финансовую поддержку со стороны тех, кому НКО оказывает услуги или помощь. Она наиболее популярна на Западе, но и в России уже набирает обороты.

Чем она отличается от простого взимания платы с клиента?

В США, Великобритании и других странах распространена практика, когда НКО получает плату за услуги, оказанные конкретным лицам. К таким НКО относятся музеи, летние лагеря, художественные и музыкальные школы, театры, но два лучших примера – это больницы и университеты. Да-да, по статусу они некоммерческие организации, которые берут плату за свои услуги, чтобы покрыть операционные расходы. Но для реализации крупных проек-

тов, таких как строительство объектов, научные исследования, создание целевого капитала, им нужны дополнительные бюджеты. На это НКО и просят пожертвования от тех людей, кто ранее получил их услугу за деньги или даже бесплатно. Отсюда и название модели.

Прежде всего, организации стремятся получать благотворительную поддержку в виде больших пожертвований от частных лиц. У них в штате всегда есть фандрайзеры, которые отвечают за отношения с крупными донорами. Их благотворительные взносы часто направляются в целевые капиталы организаций, о которых я писала в одноименной главе.

Но расчет не только на крупных благотворителей. На сайте любого университета или госпиталя мы найдем много вариантов сборов массовых пожертвований – видеообращение, веломарафоны, смс, благотворительные балы и прочее. В некоторых американских больницах действует программа «Благодарный пациент» (Grateful Patient Programme), а в вузах создаются клубы выпускников (Alumni Club).

Заметьте, что расчет идет как на доноров, мотивированных миссией, так и на тех, кому нужен ценностный обмен.

В нашей стране муниципальные и бюджетные учреждения вправе привлекать пожертвования на свою работу. Уже есть примеры успешных вузов, которые создали целевые капиталы при финансовом участии людей, окончивших это учебное заведение и в благодарность ставших донорами своей альма матер.

НКО-больниц в нашей стране я не встречала. Но у нас не только лечить нужно, а еще и реабилитировать, развивать, обучать и многое другое, чего государство не делает или не делает хорошо. Организаций, закрывающих эти потребности людей, мы знаем десятки. Это «сервисные» НКО, о которых шла речь в главе «Типы НКО».

Могут ли их благополучатели становиться донорами своих организаций? Кто-то да, кто-то нет. Каждый решает сам. Многие открывают для себя благотворительность, потому что лично сталкиваются с проблемой и с благотворительными фондами. Кто-то делает пожертвования комфортного для себя размера, кто-то открывает свои НКО, кто-то становится волонтером. Я знаю десятки взрослых, ставших активными донорами и искренними активистами в деле изменения жизни людей с синдромом Дауна. Без них ничего бы не получилось.

Резонный и, пожалуй, главный вопрос для этой модели финансирования – только ли из чувства благодарности люди становятся донорами НКО, с которыми их свела судьба? Конечно, нет. Люди понимают, что, делая вклад, они меняют общую ситуацию, разделяют миссию этой НКО ради других.

Денис Булгаков, папа мальчика с синдромом Дауна и «Атлет во благо» Благотворительного фонда поддержки людей с синдромом Дауна «Синдром любви», собрал 100 тысяч рублей на финансирование психологической помощи семьям, где рождаются дети с синдромом Дауна.

«После рождения сына с синдромом Дауна встречи с психологом центра сопровождения семьи «Даунсайд Ап» были бесценны! Семьям там помогают бесплатно. Прошло 7 лет. Вася уже ходит в школу, а у меня мысли – а что после нас? То есть, что-то ты получил, но ты должен что-то и вернуть, потому что процесс не должен заканчиваться. Дети с синдромом Дауна будут появляться всегда. А их родители будут переживать это день за днем, год за годом. Им тоже будет нужна помощь психологов».

Если эта модель «Активные благополучатели» близка вашей НКО, то необходимо проанализировать, насколько глубока у благополучателей, студентов, воспитанников лояльность к вашей организации. Если она не сформирована, и люди не чувствуют себя частью вашего дела, то и рассчитывать на их последующее вовлечение не стоит.

Чувствительный вопрос – как НКО построить процесс общения с людьми, которым она помогает или с которых берет деньги? Очень и очень искренне, уважительно, аккуратно, практически следуя гиппократовскому «не навреди».

Люди должны знать, что НКО нужны средства на решение актуальной проблемы, но у них должна всегда быть возможность свободного выбора – становиться донором этой организации или нет.

## Задание

Если ваша НКО работает с конкретной группой лиц, которые гипотетически могут стать донорами, подумайте над различными вариантами вовлечения их в общее дело. Знают ли они, что организация собирает пожертвования, чтобы существовать? Покажите людям возможные варианты их участия. Приведите примеры благотворителей из числа тех, кто заинтересован в дальнейшем развитии общего дела.

## Заинтересованные члены организации

Эта модель подходит тем НКО, у кого есть члены, например, товариществам, обществам, союзам, ассоциациям. Люди, вступая в ряды участников такой НКО, принимают обязательства по оплате членских взносов.

Люди отдают организации деньги в обмен на то, что она представляет и защищает их коллективный интерес. Например, Ассоциация фандрайзеров стремится развивать фандрайзинг как профессиональную деятельность, Союз дизайнеров России занимается продвижением нового понимания дизайна в среде промышленников и госструктур как основы для экономического роста страны, а локальное общество садоводов устанавливает камеры наблюдения в поселке для безопасности своих членов.

Может ли такая организация жить и развиваться только за счет членских взносов? Не готова ответить. В открытых источниках готовой информации об этом я не нашла. Точно знаю, что сильная членская база подтянет и другие источники финансирования.

Я знаю руководителей нескольких членских организаций. Они жалуются на низкую собираемость взносов и малочисленность своих обществ, хотя признают, что уделяют мало времени развитию членской базы. Так, может, дело в этом?

Что значит развивать членскую базу?

Во-первых, больше общаться с теми, кто уже в организации, проводить встречи, следить за их успехами, поздравлять с праздниками, делать рассылки и отчеты – все, что относится к созданию дружного сообщества. Вовлекать людей в принятие решений, делиться с ними сложностями и победами, воспитывать чувство ответственности и гордости за организацию.

Во-вторых, пунктуально собирать членские взносы, автоматизировать этот процесс, чтобы сделать людям удобно.

В-третьих, привлекать новых членов – физически и виртуально находиться там, где собираются люди вашей сферы, – в соцсетях, в СМИ, на мероприятиях, конференциях и т. д.

Члены организации – это те же доноры, только еще даже более единомышленники, потому что их интерес очевиден. Соответственно, и относиться к ним надо по-донорски: холить и лелеять.

## Задание

Взгляните на организацию глазами ее членов. Считают ли они, что ее деятельность приносит им непосредственную пользу? Если да, то с большей энергией беритесь за фандрайзинг среди членов организации. Ведь они фактически доноры, мотивированные миссией.

Удобно ли человеку внести свой членский взнос? Настроены ли напоминания об этом?

Если в вашей членской НКО нет материально ощутимых выгод для членов, то вернитесь к ее видению мира, миссии и подумайте, совпадают ли они с представлениями членов.

Проанализируйте процессы по привлечению и удержанию членов. Нарисуйте воронку «4П».

## **Игрок по-крупному**

Эта модель подходит к НКО, финансирование которых опирается на большие пожертвования или гранты одного или нескольких частных лиц, а также фондов. Часто основной донор организации также является ее учредителем и хочет заниматься темой, имеющей для него глубоко личное значение: медицинские исследования, охрана окружающей среды, защита культурного наследия, образование и т. д.

Такие некоммерческие организации берутся за амбициозные задачи, для решения которых нужны значительные и долгосрочные инвестиции. Возврат от этих вложений должно почувствовать общество в виде положительных социальных преобразований, научных открытий, повышения уровня жизни и другом.

В России таких организаций пока немного.

- Благотворительный фонд Владимира Потанина поддерживает талантливых студентов.
- Рыбаков Фонд меняет к лучшему социально-образовательную среду в школах.
- Благотворительный Фонд Михаила Прохорова способствует культуре в российских регионах, их интеграции в общемировое культурное пространство, повышению интеллектуального уровня и творческого потенциала местных сообществ.

• Центр развития благотворительности и социальной активности в Москве «Благосфера», учредил который Владимир Смирнов, нацелен на развитие среды и всего благотворительного сектора в целом.

Вы обратили внимание, как смело и масштабно формулируют основатели фондов свои цели?

## **Задание**

Проверьте, подходит ли вашей НКО модель «Игрок по-крупному»? Работает ли в организации система регулярного информирования ее основателя и основного донора о положении дел? Если у вашей НКО есть несколько крупных частных доноров, составьте отдельный план взаимодействия, исходя из их мотивации. Это укрепит ваши отношения, даст им повод для гордости и укрепит желание помогать дальше.

## **Национальная проблема – местные лидеры**

Ряд НКО становятся большими, потому что создают национальную сеть подразделений. Их внимание сосредоточено на проблемах, которые актуальны для местных сообществ по всей стране и с которыми правительство не справляется в одиночку. Большую часть средств отделения таких НКО собирают на местном уровне, часто в виде пожертвований от физических лиц, порой владельцев местных предприятий. Часто эти НКО проводят фандрайзинговые мероприятия. Какую-то часть составляют средства, выделенные местными органами власти, а также плата за услуги, которые НКО оказывает местному населению. Примеры таких НКО: Красный Крест, UNICEF, Русфонд, «Детские деревни SOS».



Территориальное расширение помогает организации в позиционировании своего бренда. Они – большие, общее количество благополучателей – велико. Такие организации сложно не заметить, и их интересуют серьезные пожертвования.

### **Задание**

Рассмотрите эту модель, если ваша организация решает проблему, актуальную для нескольких территорий. Продвигать свой имидж централизованно – дешевле.

### **Перераспределитель ресурсов**

Не все НКО собирают деньги. Кому-то нужны вещи или продукты питания, или медикаменты, или что-то другое в натуральной форме. Они получают их от корпораций и реже от частных лиц и распределяют среди нуждающихся, которые не смогли бы это купить. Подавляющее большинство «перераспределителей ресурсов» выполняет программы в таких областях, как обеспечение нуждающихся продовольственными, сельскохозяйственными и медицинскими товарами. Многим известен в нашей стране Фонд продовольствия «Русь». Согласно их сайту, к 2019 году он собрал и передал 25 миллионов килограммов продуктов и товаров народного потребления социально незащищенным категориям населения во всех регионах страны.

Бизнес готов передавать НКО такие товары, поскольку в противном случае они уйдут в отходы (например, продукты питания с истекающим сроком годности). «Перераспределители ресурсов» также должны привлекать и денежные средства для покрытия своих текущих расходов.

Таблица 1. Модели финансирования НКО кратко передают вышесказанное:

Модель	Программа НКО, тема, проблема	Тип источника средств	Лица, принимающие решения о пожертвовании (ЛПР)	Мотивы ЛПР
Искренний связной	Проблема масштабная, понятная, из разряда «все под Богом ходим». С ней может столкнуться каждый	Частные лица	Массовые доноры  Крупные доноры	Альтруизм, жалость, желание облегчить страдания.  Стремление решить проблему системно
Активные благополучатели	Программа НКО – оказание уникальных, дорогостоящих, высококачественных, редких услуг в области медицины, образования, культуры и других	Частные лица	Массовые доноры Крупные доноры	Альтруизм, благодарность за полученную помощь
Заинтересованные члены организации	НКО решает задачи различных профессиональных, любительских или территориальных сообществ	Частные лица	Многочисленные частные лица	Персональные интересы члена сообщества совпадают с интересами многих других, их необходимо представлять/защищать от имени сообщества

Игрок по-крупному	Программа НКО – научные, технические, медицинские и другие исследования, строительство социальных объектов, охрана природы, культурное наследие, поддержка молодого поколения и др.	Частные лица или частные фонды	Один состоятельный человек, владелец крупного капитала, основатель частного фонда	Человеком движет альтруизм, ему лично важно решить конкретную проблему или задачу
Национальная проблема – местные лидеры	НКО решает проблемы, которые актуальны для местных сообществ по всей стране	Частные лица, местные компании	Несколько частных лиц	Альтруизм
Перераспределитель ресурсов	НКО борется с нищетой и голодом	Бизнес, компании и корпорации	Руководство бизнес-структуры	Решаются задачи оптимизации расходов, освобождения складских площадей, формат реализации корпоративной социальной ответственности

## Часть V на одной странице

1. В главе брошен вызов традиционному взгляду на необходимость диверсифицировать источники финансирования НКО.

2. Речь идет о тех НКО, которые вышли на этап уверенного роста.

3. Исследователи Фостер, Ким и Кристиансен на примере 144 американских НКО с годовым бюджетом от 50 миллионов долларов сделали вывод о том, что в период уверенного роста организации стоит сосредоточиться на разработке одного типа источника финансирования, например, только на частных лицах или на госфинансировании.

4. Наиболее актуальными для российского некоммерческого сектора являются 6 моделей:

- Искренний связной
- Активные благополучатели
- Заинтересованные члены организации
- Игрок по-крупному
- Национальная проблема – местные лидеры
- Перераспределитель ресурсов

5. Выбор модели финансирования зависит от совпадения мотиваций лиц, принимающих решения о пожертвовании, с программными целями НКО.

6. Организация сможет снизить затраты, упростить процессы, укрепить компетенции, концентрируя свое внимание на мотивированных и заинтересованных донорах.

7. Большинство НКО существуют в парадигме нескольких моделей финансирования, потому что стараются диверсифицировать источники ресурсов, полагая, что это более безопасная фандрайзинговая стратегия.

## Часть VI. Как стать фандрайзером

### «Как мне стать фандрайзером?»

#### Консультация для Кирилла

*Кирилл: «Я давно думаю о переходе из мира большого бизнеса в некоммерческий сектор. В крупной компании мало заметен твой личный вклад. Конечный результат – забота о финансовом благополучии акционеров – не греет. Но мне непонятно, насколько я смогу реализоваться как профессионал в НКО. Я полагаю, что мне стоит рассмотреть позицию фандрайзера, потому что я много лет проработал в маркетинге и продажах. Но я ничего не знаю о жизни благотворительных организаций. Посоветуйте, пожалуйста, правильную стратегию входа в этот мир».*

Кирилл, как и многие современные молодые люди, ищет работу со смыслом. Это самое важное для любого фандрайзера: осознавать, что он направляет таланты и энергию на привлечение ресурсов ради изменения в жизни людей. Но Кирилл мало знает, чего ожидать для себя как профессионала, если переходить в НКО.

## Глава 26

### За деньги отвечаю

Фандрайзер должен любить людей и деньги. Фандрайзер не должен бояться нести персональную ответственность за привлечение денег.

Несомненно, организации, кроме денежных средств, нужны еще материальные ценности, новые сторонники и волонтеры, связи и контакты с нужными людьми (куда без них!). Тем не менее все они второстепенны.

В 2001 году я начала работать в благотворительном фонде «Даунсайд Ап». С того времени я провела не менее сотни собеседований и пригласила в команду около 30 человек. Обо всех я думаю с удовольствием – вместе мы сделали много хороших дел! Но сначала каждый кандидат проходил через фильтр. Я спрашивала его: «Не пугает ли Вас личная ответственность за то, что у нашего фонда должны быть деньги на банковском счету в результате именно Вашей работы? Ведь фандрайзинг – это практически единственный способ существования фонда, и тут вся надежда только на Вас».

Если вы хотите стать фандрайзером, задайте себе этот же вопрос.

Кто-то из коллег смог быстро понять, что эта работа вызывает у них стресс, и пользы такая ситуация не принесет никому. Были те, у кого все получалось, но со временем человек терял интерес к этой работе, находя себя в чем-то другом. К счастью, есть и профессионалы, кого отличает настоящий азарт «продажника». Им нравится общаться с новыми людьми, искать способы убеждения потенциальных доноров, их не смущает то, что нужно «вхолостую» звонить в компании и добиваться нужных встреч. Они делают это уверенно, красиво, а главное, результативно. Они гордятся своим делом и получают от этого удовольствие. Ну, а снимки и все другие. Мы в фонде «Синдром любви» каждый раз ликуем все вместе, когда в банк падает существенная сумма, акция проходит успешно или рассылка приносит хороший сбор.

Так что же делать, если вам хочется заняться фандрайзингом, но пока нет понимания, получится или нет? Пробовать! Договоритесь с благотворительной организацией о волонтерском начальном периоде на 2–3 месяца. Это будет более комфортно для вас и честно по отношению к организации. А если не получится или не понравится – вам будет легче остаться друзьями без взаимных обязательств.

### Задание

Произнесите вслух несколько раз: «Я отвечаю за финансовую устойчивость организации. От меня зависит, сможем ли мы изменить, чью-то жизнь к лучшему». Говоря это, будьте серьезны. Поделитесь этой мыслью с близкими. Если вы по-прежнему горите идеей стать фандрайзером, то смело пробуйте.

Визуализируйте свои рабочие будни: вы просите денег у других людей. Вы ежедневно проверяете банковский счет и почту, чтобы понимать финансовое положение. Если это вас по-прежнему не смутило, то приступайте немедленно.

## Глава 27

### Чтобы стать фандрайзером, станьте донором

*Все хотят изменить мир, но никто не хочет измениться сам.  
Лев Толстой*

Невозможно и неэтично просить других жертвовать на добрые дела и не быть благотворителем самому. Это как призывать к чистоте улиц и бросать окурки одновременно, пропагандировать чистый спорт и принимать допинг. Чем не двойные стандарты, манипуляция или откровенное лукавство?

Благотворительность как бы распахивает человека настежь, делает его более искренним и уверенным в своем деле. Если фандрайзер – донор своей организации, это будет подсознательно считываться людьми. Важно, чтобы потенциальный донор увидел в фандрайзере того, кто тоже вложил в дело личными ресурсами. Это формирует доверие и контакт между ними. А сам фандрайзер почувствует себя спокойно и достойно в момент, когда он будет просить других о поддержке.

Лора Фредрикс, американский эксперт в области фандрайзинга, с которой я дружу уже много лет, не устает повторять, что люди, поддержавшие свою организацию финансами, всегда более успешны в роли фандрайзера. Происходит смещение вектора с «дайте мне» на «присоединяйтесь ко мне». Вы помните треугольник позиционирования? Он об этом же, только немножко другими словами.

Что еще важно сказать? Я советую фандрайзерам становиться донором своей и пары тройки других организаций, чтобы лучше работать со благотворителями.

Выберите организации, среди которых будут те, кто похож на вашу НКО по теме, размеру, географии, объемам сборов. Также найдите тех, кто разительно отличается. Это расширит вашу профессиональную насмотренность, и может так случиться, что наиболее ценные находки вы обнаружите у тех, кто очень от вас отличается.

Переведите пожертвование банковской картой в эти организации. Я гарантирую, что с первых мгновений вы проживете тот же опыт, что и человек, которого вы будете агитировать к себе в доноры. Вы сразу обратите внимание на удобство (или неудобство) платежной страницы, предложенные размеры пожертвований, степень душевности пришедшего в ответ письма благодарности или его отсутствие:0(

В 2013 году Центр развития некоммерческих организаций из Санкт-Петербурга провел интересное исследование. Оно называлось «Тайный донор». Цель была в том, чтобы проследить, как НКО ведут себя после получения пожертвования от незнакомого человека.

Восемь тайных доноров жертвовали через сайт банковской картой по 300 рублей в 50 различных НКО. Затем они анализировали свои впечатления. Не будем перечислять все выводы исследования, его можно легко на сайте ЦРНО<sup>21</sup>. Но что в сухом остатке было отмечено тайными донорами?

- У многих НКО плохо налажены отчетность и благодарность донору.
- На письма донора НКО отвечали далеко не всегда; часто даже благодарственные письма писали кратко и сухо.
- Большинство доноров не получили банального «спасибо» за свое пожертвование.

Известно, что положительный опыт воспринимается людьми как норма. Про отрицательный же они помнят долго, а в сфере благотворительности он воспринимается наиболее остро, потому что затрагивает самые тонкие настройки человека.

---

<sup>21</sup> [http://crno.ru/assets/files/skachat/tayny\\_donor.pdf](http://crno.ru/assets/files/skachat/tayny_donor.pdf)

В том же 2013 году я провела свое исследование, попытавшись стать донором трех крупных фондов. По моим представлениям, они должны были продемонстрировать образцовое отношение к своему благотворителю.

В какие ситуации я попала? В одном фонде я нарвалась на сбой платежной системы. К счастью, я хорошо знала руководителя, поэтому сигнал им отправила моментально. В другом фонде все прошло гладко, я до сих пор время от времени получаю их рассылки. А вот третий фонд меня сразил.

А. Платежная страница на сайте была.

Б. Поля ФИО на ней не было.

В. Поля Электронная почта тоже не было.

Г. Было одно поле – Введите сумму.

Д. Я ввела 100 рублей

Е. Кнопка «Перевести».

Я нажала в надежде, что дальше все-таки спросят, как меня зовут. Не спросили.

Ж. Поле «Введите данные карты».

Я не ввела – меня там точно не заметят, спасибо не скажут – им были нужны только мои деньги.

Через какое-то время они все исправили. И можно было бы здесь об этом не вспоминать, прошли годы – все стали продвинутыми. Но я решила все-таки проверить, насколько ситуация улучшилась. Пожертвовала в другие хорошо знакомые НКО, где работают отличные люди, а воз и ныне там.

Б. Поля ФИО – нет.

В. Поля Электронная почта – нет.

Г. Только поле «Введите сумму».

Ну, и Ж., соответственно...

Вот зачем фандрайзеру нужно быть еще и донором. Собирайте людей, а не их деньги.

## Задание

1. Станьте донором своей НКО.
2. Станьте донором других НКО.
3. Делайте выводы: у кого и почему получается строить отношения?
4. Берите на вооружение то, что вам нравится у других.
5. Исправляйте у себя то, что вам не нравится у других.



## Глава 28

### Первые шаги в фандрайзинге

*Совершенство достигнет тот, кто обретет покой в хаосе.*  
*Чжуан-цзы, китайский философ*

Фандрайзинг – это сложносочиненная деятельность. С чего начать? Написать стратегию или снять видеоролик? Переделать сайт или обойти все компании в своем городе? Какие первые шаги сделать в организации, если пока нет системы?

**Совет первый:** найдите точку опоры в хаосе.

Хаос – это не обидный ярлык, а статус кво организации на первой стадии становления. Представим, что мы зашли в комнату подростка, в которой месяц не было уборки. Картина – жуть... С чего начнем? Найдем на полу свободный островок, куда можно встать двумя ногами, не рискуя на что-нибудь наступить или что-нибудь раздавить. Сантиметр за сантиметром мы начнем разбирать завалы, раскладывая вещи по своим местам и выбрасывая ненужное. Ну и при этом найдем много нового и интересного... Так и на первых порах с фандрайзингом – не страшно не иметь долгосрочной стратегии – достаточно краткосрочной тактики. Прочитайте до конца эту книгу и выберите то, что нужно вам в первую очередь: разберитесь в сбыте пожертвований в вашей НКО, определите свои целевые группы благотворителей и формы коммуникации с ними, нарисуйте воронку привлечения доноров. Запланируйте первые шаги. Ваш островок устойчивости – это то, что вы умеете делать хорошо. Например, писать письма. Или организовывать мероприятия. Или вести соцсети. Что-то одно, простое и понятное вам. Из этого получится первая история успеха. А она чрезвычайно важна и для самого фандрайзера, и для всей организации, чтобы поверить в себя!

**Совет второй:** соберите людей, кто когда-нибудь хоть чем-то помог вашей организации. Соберите их контакты в один список. Пусть вас не смущает, что их может быть мало, хоть 5 человек! Запишите полученную информацию в таблицу. Excel для этой цели идеальна. Это будет рождением вашей донорской базы.

У меня был опыт, когда я по крупицам, методично собирала базу контактов людей, пожертвовавших на лечение тяжелобольных детей. За шесть месяцев нового проекта в ней было 700 человек. Первых 100–150 из них я знала по именам.

Был у меня опыт и вычеркивания контактов из списка. Когда я начала работать в «Даунсайд Ап» в 2001 году, мне досталась база из 500 мнимых доноров. Почему мнимых? Потому что это был список тех, на кого фонд в тот период времени только надеялся. На самом деле они не были нашими партнерами. Мы отправили по почте 500 писем в эти компании и попросили дать нам ответ, хочет ли организация быть на связи (заметьте формулировку «быть на связи» – даже ничего не просили) с нашим фондом. Для упрощения обратной связи и повышения шансов ее получить мы вложили в отправление готовый конверт с обратным адресом, почтовой маркой и анкетой, где нужно было заполнить минимум информации.

Мы получили 19 ответов. Я даже не знаю, хороший это был результат или нет для тех лет. Про «конверсию» мы тогда еще не слышали. С кем-то, кто тогда ответил положительно, фонд на связи до сих пор – они делают пожертвования и участвуют в волонтерских мероприятиях. Остальных я тогда вычеркнула.

Опросите буквально каждого в организации о людях или компаниях, которые были с вами в отношениях. Я гарантирую, что даже в самых продвинутых организациях у сотрудников есть «свои» такие списки, не включенные ни в какие базы.

Пару раз я помогла небольшим фондам «найти» их доноров буквально за чашкой чая.

*Галина, директор: «У нас нет частных доноров, ну, может, три человека. Воробьев, Соколов и Галкин. Они иногда присылают деньги банковским переводом».*

*Андрей, администратор: «А еще тот иностранец, финн, кажется, он раза 2–3 приносил наличку. У меня где-то его визитка лежит».*

*Машиа, фандрайзер: «Мы же можем внести в список тех, с кем я общаюсь в компаниях. Они хотя сами пока не жертвовали, но мы и не просили. А потом, их компании – наши потенциальные партнеры. Я как раз жду от них ответа на письма про новогодние подарки».*

*Я: «А кто еще вам дает средства на существование, кроме государственных фондов?»*

*Галина: «Наши учредители и члены правления... Так, а ведь их-то тоже надо включить в базу!»*

*Я: «В первую очередь».*

Бинго! Так мы набрали порядка 20 имен и названий.

В наше время централизация информации о донорах – требование по умолчанию.

**Совет третий:** свяжитесь с людьми из вашего списка и оставайтесь с ними в контакте! Вспомните главу «Цикл коммуникаций с донором».

## Задание

Воспользуйтесь тремя советами.

## Глава 29

### Изучите проблему

*Тяжело в учении, легко в бою.  
Александр Суворов, великий полководец*

Фандрайзер должен уметь вести беседу по теме, на которую он собирает деньги. Нужно почитать о ней, найти информацию в интернете, посмотреть, какие официальные данные собраны по этой теме, познакомиться с мнением авторитетных людей и зарубежной практикой. Это – теоретическая подготовка.

Что важно донору услышать: происхождение проблемы, ее масштаб – статистику по людям, территориям, срокам и другие фактические вещи. Правильно будет, если вы сошлетесь на официальные источники. Это сделает ваш рассказ достоверным и снизит барьер недоверия.

Но самое главное – это личное участие в том, на что фандрайзер ищет средства у доноров. Ему нужно общаться с детьми-инвалидами, ухаживать за одинокими стариками, водить школьников в музеи, навещать сирот в детских домах, строить приюты для бездомных животных, собирать мусор в поймах загрязненных рек, тушить пожары, навещать заключенных, кормить голодных, реставрировать храмы и так далее, и тому подобное. Фандрайзеру нужно участвовать, получать свой опыт, узнавать, накапливать эмоции и истории. Донор хочет слышать про благополучателей. Без этого багажа ничего не получится – ему не поверят.

Насколько глубоко фандрайзеру нужно погружаться в тему? Не пугайтесь, что вам предстоит стать глубокими специалистами в какой-то новой для вас сфере. Достаточно умения вести беседу с дилетантом. Если потенциальный донор проявляет повышенный и более глубокий интерес к теме, тогда в помощь фандрайзеру нужен программный специалист. Посмотрите на картинку ниже, чтобы без лишних слов понять, «на какую глубину нырять».

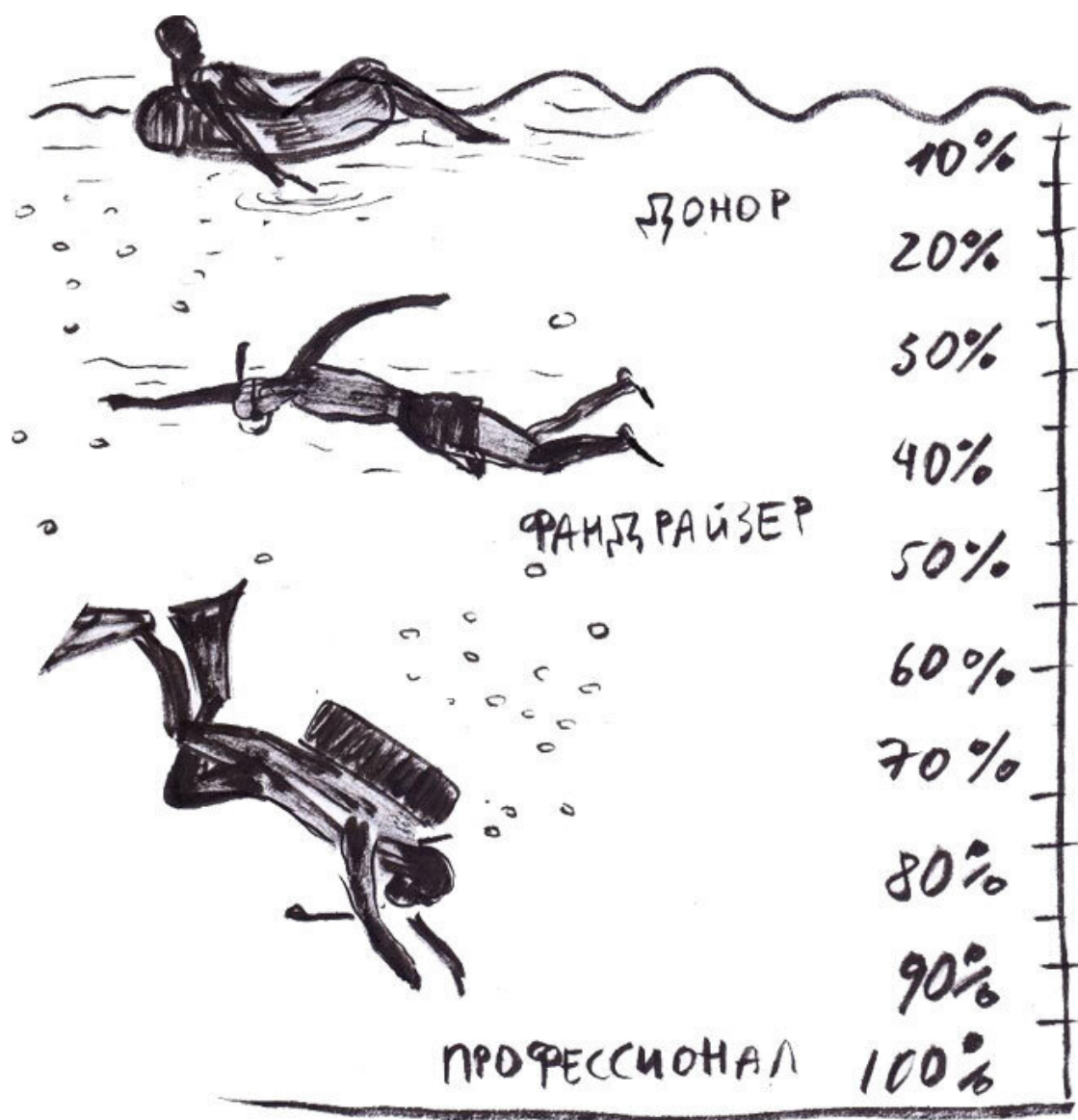


Рисунок 9. Степень глубины осведомленности фандрайзера по теме НКО

Часто фандрайзер становится первым человеком, который открывает потенциальному донору глаза на масштаб и глубину какой-то конкретной проблемы. Ведь общество часто узнает о ее сути тогда, когда начинается сбор средств.

Однажды я проводила тренинг по фандрайзингу для благотворительных организаций, специализирующихся на помощи людям, больным муковисцидозом. Раньше я и не подозревала, что есть такой диагноз. Пока мы не услышали об акции Ise bucket challenge, когда смельчаки обливались ледяной водой и делали пожертвования в помощь людям с боковым амиотрофическим склерозом, мы не знали о БАС. А кто знал, что количество амурских тигров свелось к 450, пока нас не стали просить поддержать рублем их спасение с экранов телевизоров? Я уверена, что каждый вспомнит что-то похожее.

В каждой теме есть свои wow, свои истории, эмоции, цифры, свидетельства и факты. Например, в начале века для многих было откровением, что на каждые 700–900 новорожденных один малыш появляется с синдромом Дауна. Еще более людей шокировало то, что этот генетический сбой никак нельзя предусмотреть. Я осознанно и активно использовала эту информацию, когда общалась с потенциальными благотворителями. Она помогала мне дать им что-то новое, удивляющее и мотивирующее к участию.

Тогда я вывела четкую структуру своего фандрайзингового рассказа и маниакально его выдерживала, неважно, был он письменный или устный. В нем – три строго последовательных шага:

1. Погружение донора в тему: сколько детей с синдромом Дауна рождается, почему, отказы родителей от детей под давлением врачей и стигматизация общества, психологическая травма взрослых, уровень смертности в детских домах и интернатах, в противовес – способности и возможности таких людей к жизни в обществе, учебе, труду, спорту, творчеству, западный и отечественный опыт.

2. Описание решения, которое предлагает наша организация и на которое нужны ресурсы: программы ранней помощи, развитие речи, подготовка к детскому саду и школе, спортивные проекты и другое.

3. Просьба поддержать ту или иную программу.

Угадайте, в скольких случаях устной презентации я добиралась до пункта «Просьба»? Редко! На шаге втором мне задавали вопрос: «Как я могу помочь?»

### **Задание**

Выделите 1–3 часа в неделю для повышения своей информированности по теме вашей НКО. Заведите карточки, на которых напишите по одному ключевому факту из вашей темы. Пользуйтесь ими, когда готовитесь ко встрече с потенциальным донором. Общайтесь с «программными» коллегами, слушайте их рассказы. Встречайтесь с благополучателями, задавайте вопросы.

## Глава 30

### Бросок-презентация

*Свойства описывают, преимущества продают.*

Как заставить незнакомца вас слушать? Говорить коротко и громко или нарочито тихо, если позволяет обстановка.

Как помочь ему вас запомнить? Удивить, озадачить противоречием.

Как подготовить человека к просьбе? Показать, что он может исправить несправедливость, неравенство.

Пока бренд вашей НКО мало известен, вам предстоит снова и снова объяснять людям, кто вы и что делаете. Это сложно, потому что те, кому такие рассказы предназначены, умеют быстро – за наносекунды – понять суть сообщения или ее отсутствие.

Как быть фандрайзеру?

Уметь вписываться, уложиться, успеть в отведенное время заинтересовать человека. Отсюда название – бросок-презентация: краткая, быстрая, в цель. Это практически спорт, следовательно, давайте тренироваться.

Ниже – сообщение-тренажер. Время выполнения упражнения – 1 минута.

Количество походов – неограниченное, пока не добьетесь идеального исполнения в реальных условиях. Структура сообщения-тренажера включает 3 шага по 1–3 предложениям на каждый. Для первого примера я взяла собственный текст, с которым работала в начале 2000-х.

Поехали.

Шаг 1. Делаем неопровержимое и очевидное утверждение, которое базируется на общечеловеческих ценностях, и затем приводим фактическое противоречие, в котором заключается несправедливость.

*Ни одна семья не планирует уйти из роддома без своего новорожденного ребенка. Ежегодно около 2500 детей в России рождаются с синдромом Дауна. Но лишь 15 малышей из ста уезжают домой. От остальных родители официально отказываются по рекомендациям врачей.*

Шаг 2. Формулируем точку вашего уникального отличия от других некоммерческих, коммерческих или государственных организаций, которые занимаются этой же темой.

*Благотворительный фонд «Даунсайд Ап» – единственная организация в России, которая оказывает скорую психологическую помощь семьям. При этом делает это бесплатно. Наши специалисты помогают людям пережить шок и найти в себе силы, чтобы принять своего особенного ребенка.*

Шаг 3. Завершаем фразой, содержащей главное, что должен унести с собой собеседник как возможный донор. Перекидываем мостик к собственно просьбе.

*Средства на эту психологическую поддержку приходят только от благотворителей. И пока их хватает только для москвичей, а десятки семей из регионов нашей страны России остаются одни в этой тяжелой ситуации.*

Эта бросок-презентация впечатляет. Почему? Каждый ее шаг четко соответствует своему назначению. И в каждом шаге – контраст:

- Никто не планирует вернуться из роддома без ребенка, а 85 % отказываются от детей.
- Россия – страна большая, а помогает один «Даунсайд Ап».
- Благотворители финансируют услугу только в Москве, а потребность – в регионах.

А вот пример международного фонда, который я услышала несколько лет назад на конференции в Чикаго.

*«Ни один ребенок не должен умереть от болезни, которую можно вылечить или предотвратить. Но каждый день 25 тысяч умирает. Сейчас Фонд работает над этой проблемой в 130 странах мира, ни одна другая гуманитарная организация не охватывает больше регионов. Фонд спас больше детских жизней, чем любая другая НКО в мире».*

Как вы думаете, какое впечатление за 1 минуту нужно было произвести автору этого броска? Если вы ответили: масштаб, это правильно. Именно этот фонд в состоянии решать глобальные проблемы. Как вы думаете, о каком размере пожертвования будут говорить собеседники? Вероятно, с шестью нулями.

Бросок-презентация это не рецепт на все случаи жизни. Часто мы попадаем в непредсказуемые ситуации. Иногда будет достаточно шага первого, иногда двух. А порой и все три не помогут. Умейте слышать и видеть собеседника. У нас по два уха и глаза, а вот рот один. Наверное, не случайно.

### **Задание**

1. Приготовьте несколько вариантов бросков-презентаций.
2. Тестируйте их на людях, далеких от вашей организации.
3. Тренируйтесь, пока текст не станет звучать органично и естественно в вашем исполнении.

## Глава 31

### GPS-навигация в текстах

- Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?
- А куда ты хочешь попасть? – ответил Кот.
- Мне все равно, – сказала Алиса.
- Тогда все равно, куда и идти, – заметил Кот.
- Только бы попасть куда-нибудь, – пояснила Алиса.
- Куда-нибудь ты обязательно попадешь, – сказал Кот.
- Нужно только достаточно долго идти.

*Льюис Кэрролл. Алиса в стране чудес*

Результативный фандрайзинговый текст – своеобразный маршрут, по которому продвигается человек на пути к решению о поддержке вашей организации.

В момент создания материала представьте конкретную обратную реакцию читателя на уровне поведения – это и есть ваша цель. Например, прочитав письмо с просьбой о благотворительном пожертвовании, бизнесмен распорядится перечислить деньги или назначит встречу с руководителем НКО. В другом случае вы хотите, чтобы человек зашел на сайт организации и поучаствовал в онлайн-голосовании. В третьем варианте вы ожидаете, что он подпишется на рекуррентные пожертвования. Если понятной цели нет, то «Алиса никуда не придет».

Включите в материал столько текста, чтобы человек не уснул, а быстро понял, какой следующий шаг сделать. Ваше письмо – это не лабиринт, это прямая из точки А в точку Б. Вас полюбят сразу, как только почувствуют, что вы бережно относитесь к чужому времени.

Как этого добиться? Применяйте Правило GPS навигации при создании материалов: писем, текстов на сайте, статей в журналах, презентациях. Ниже я расшифрую аббревиатуру и объясню характер и назначение включаемой вами информации. Все примеры здесь вымышленные. Если вы обнаружите совпадения, и вам поможет этот пример – замечательно!

### Структура письма по Правилу GPS

#### GPS: GENERAL = общий, широкий смысл

**О чем пишете?** Об общеизвестном, сказанном ранее и принятом как данность.

**Зачем пишете?** Дайте возможность читателю для начала «опереться» на что-то, что уже является общепринятым. Если содержание непонятное, неизвестное и неинтересное, то он моментально отложит ваше письмо в сторону. А вам нужно, чтобы читатель продолжал читать.

**Сколько пишете?** Не более 10 % от общего объема текста. Не крадите время человека на прописные истины и старые новости. Если ваша тема еще не популярна и не знакома, то часть G должна быть очень короткой, а вот в следующей части P вам нужно ее раскрыть.

**Пример.** *Уважаемый Николай Васильевич, разрешите обратиться к Вам с просьбой поддержать работу фонда «Женское здоровье». Наша организация помогает женщинам, столкнувшимся с раком молочной железы. Известно, что низкая осведомленность о возможности ранней диагностики приводит к высокой смертности среди женщин в нашей стране. Мы просим Вас о благотворительном пожертвовании на проект «Позаботься о себе» в размере 100 тысяч рублей. Выделенные средства пойдут на транспортные расходы, видео материалы и профилактические мероприятия в малых городах и селах нашей области.*



В этом примере много писать о раке груди не обязательно – все давно сказано. Далее, в части Р, стоит сосредоточиться на том, чем ваш проект эффективнее других.

### **GPS: PARTICULAR = конкретный, специфический**

**О чем пишете?** О чем-то новом или особенном, известном и свойственном только вам.

**Зачем пишете?** Человека нужно чем-то в вашем тексте удивить, зацепить. Это как раз тот момент, когда вы предлагаете ему в обмен ценность. Например, информацию о последнем открытии, на котором базируется ваша программа и на которую вы просите средства; или свежую радующую или удручающую статистику, мотивирующую к немедленным действиям. Благодаря этой части человек должен захотеть прочитать до конца все письмо. В идеале ваше письмо должно заставить вашего адресата согласиться с вами моментально, захотеть отреагировать. Пишите и представляйте, как прочитавший пересказывает его своим коллегам или членам семьи.

Через этот текст у вас есть возможность показать свою НКО в лучшем виде, предстать перед донором партнером его мечты. Ищите свою точку отстройки от других. Эта часть может стать красиво встроенным «рассказом». Но не «складируйте» в одно письмо все, что у вас есть интересного. Это перегружает.

**Сколько пишете?** До 60 % объема от общего текста.

**Пример.** *Наш фонд изучил международную практику трудоустройства людей с ментальными особенностями. Выяснилось, что их профессиональная поддержка строится на тесном сотрудничестве НКО, работодателей и государственных органов. За каждым из партнеров закреплена конкретная сфера ответственности, что в комплексе образует гармоничную систему. В апреле 2017 года при поддержке Департамента труда и социального развития нашего города мы открыли Клуб «Достойное будущее», чтобы совместно решать задачу трудоустройства людей с ментальными особенностями.*

Что особенного в этом примере? Чем он может убедить потенциального благотворителя? Вы показали ему международную парадигму, успешно работающий механизм и предложили участие. Наличие сильных партнеров и «упаковка» проекта внушают доверие. Всегда важно помнить, что фандрайзинг следует за программой НКО. В данном примере сначала была проработана методика проекта, и только затем он был передан для поиска финансирования. Эта последовательность важна.

### **GPS: SALE = «продажа»**

**О чем пишете?** Вы формулируете ваше обещание изменений в результате пожертвования.

**Зачем пишете?** Если вы адресуете текст потенциальному донору, мотивированному миссией организации<sup>22</sup>, то подчеркивайте ожидаемую пользу для благополучателей. Если это потенциальный донор, которому нужен какой-то ценностный обмен, то приводите доводы, почему у вашей организации получится дать ему что-то нужное. Чаще всего это относится к работе с компаниями.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> См. главу 19 Доноры, мотивированные миссией vs. доноры, мотивированные ценностным обменом. Миссия vs. Обмен.

<sup>23</sup> См. главы 17, 18.

Вежливо и корректно сформулируйте четкую «инструкцию», что нужно делать после прочтения письма: написать или позвонить вам, зайти на сайт, перевести деньги по приложенным реквизитам (самый желанный, но малополезный результат для дальнейшего развития отношений) Включите ссылку на сайт, номер вашего телефона и электронный адрес.

**Сколько пишете?** До 40 % от общего объема. Не скупитесь на эту подсказку, люди не любят гадать.

**Пример 1.** *В результате Вашей поддержки 10 подростков из малоимущих семей нашего района смогут провести каникулы в развивающей атмосфере детского лагеря. Они будут заниматься спортом, театром, постижением окружающей среды и другими важными для юной личности активностями. Это поможет их семейному бюджету и восполнит дефицит того, чего в силу обстоятельств не могут дать этим детям родители.*

*Будем благодарны за возможность личной встречи в удобное для Вас время. Мы также готовы предоставить Вам дополнительную информацию о проекте и ответить на вопросы по электронной почте [detidlager@deti.com](mailto:detidlager@deti.com) или по телефону 8 111 222 3333.*

*С нетерпением ждем Вашего ответа!*

**Пример 2.** *В результате поддержки вашей компании 10 подростков из малоимущих семей нашего района смогут провести каникулы в развивающей атмосфере детского лагеря. Они будут заниматься спортом, театром, постижением окружающей среды и другими важными для юной личности активностями. Это поможет их семейному бюджету и восполнит дефицит того, чего в силу обстоятельств не могут дать этим детям родители.*

*Мы готовы организовать совместное мероприятие для ваших сотрудников: субботник, веселые старты, мастер-классы. Это укрепит их лояльность к своей компании как социально ответственному бизнесу.*

*Мы будем благодарны за возможность личной встречи в удобное для Вас время. Мы также готовы предоставить Вам дополнительную информацию о проекте и ответить на вопросы по электронной почте [detidlager@deti.com](mailto:detidlager@deti.com) или по телефону 8 111 222 3333.*

*С нетерпением ждем Вашего ответа!*

Чаще всего такие письма – это первый шаг к знакомству. Я называю их «интрига», за которой следует развитие отношений.

Еще ряд практических советов по письмам и презентациям:

- Просите об одном: денег, встречи, рекомендации. Из точки А можно прийти только в точку Б.
- В письме просите в первом абзаце – у бизнесмена и в последнем – у чиновника. У них разное отношение ко времени.
- Дозируйте эмоции согласно объемам запрашиваемых средств: больше сумма – сдержаннее чувства.
- Презентация хороша для первого знакомства компании и НКО, письмо – для принятия решения.
- Презентация поможет сухую и сложную тему подать более интересно и понятно.
- Письма может быть достаточно, если речь идет о хорошо известной НКО и понятной области благотворительности.
- Идеальный объем письма – 1 страница, остальное – в приложениях.
- Желательный объем презентации – 6–8 слайдов, включая первый с названием и последний с контактами.

## **Задание**

Сделайте анализ ваших текстов по системе GPS. Добавьте им убедительности. Протестируйте на потенциальных донорах. Сохраните наиболее удачные шаблоны, пока не придет время их менять с учетом обновлений в воронке «4 П».

## **Часть VI на одной странице**

1. Хороший фандрайзер понимает, что от него ждут конкретных, измеряемых, быстрых результатов. Чаще всего это деньги на банковском счету организации. Его не пугает ответственность за финансовую устойчивость организации.

2. Настоящий фандрайзер жертвует деньги другим. Это помогает ему быть более убедительным, уверенным и успешным во взаимодействиях с другими.

3. Фандрайзер – профессионал всегда наблюдает за деятельностью коллег-конкурентов, перенимает лучшее и исправляет у себя то, что ему не нравится у других.

4. Мыслящий фандрайзер – хороший собеседник. Он хорошо знает тему своей НКО, может заинтересовать донора сутью вопроса и поддержать беседу.

5. Дальновидный фандрайзер умеет прокладывать маршрут от простого к сложному. Он не боится начать с малого, создать историю успеха, а потом переходить к системным решениям.

6. Умный фандрайзер знает, что «продающий» текст должен строиться по системе GPS.

7. Опытный фандрайзер имеет в запасе несколько бросков-презентаций и пользуется ими, когда представляется возможность.

8. Фандрайзер знает, что собрать людей вокруг себя важнее, чем собрать их деньги.

## Часть VII. Тренды

### **«Мы хотим фандрайзить современными способами!» Консультация для Сергея**

*Сергей: «Задача нашего благотворительного фонда – материальная поддержка ветеранов войны и труда. Со дня основания работу финансируют учредители и члены Правления. Это группа из пяти бизнесменов, которые принимают ключевые решения. Полгода назад они подняли тему о необходимости привлечения дополнительных средств, поскольку суммы их пожертвований остаются прежними, а потребности благополучателей растут. Я получил задание разработать стратегию развития частного фандрайзинга, чтобы понять, какие инвестиции потребуются. Есть уверенность, что ставку надо делать на пожертвования мелкими купюрами от обычных людей. В прошлом я занимался рекламой и маркетингом, хорошо понимаю, что мы должны попасть в мотивы потенциальных благотворителей. Не хочется терять время на путь от А до Я путем проб и ошибок. Я буду благодарен, если вы подскажете, на что обратить внимание сразу, какие тенденции в фандрайзинге станут массовой практикой в ближайшем будущем».*

Сергею крупно повезло: у него есть гарантированные средства на ведение текущей работы, готовность доноров сделать «инвестиции» в новые фандрайзинговые направления и время для подготовки. Его вызов – предложить концепцию развития, построенную на многолетнем опыте других фандрайзинговых организаций с учетом новинок, которые дадут желаемый результат с минимальными затратами.

В этой части мы рассмотрим 5 тенденций современного российского фандрайзинга. Все они касаются массовых частных доноров, жертвующих небольшие, комфортные для себя суммы.

Мы стали стремительно приближаться к международным фандрайзинговым стандартам, когда большая часть благотворительных средств приходит от обычных граждан. Так, по данным Giving USA, в 2017 году в США доля пожертвований частных благотворителей составила 70 % от собранных в стране 410,02 миллиарда долларов. В Великобритании, согласно данным CAF UK Giving<sup>24</sup>, 60 % населения пожертвовали в благотворительные организации на 600 миллионов фунтов стерлингов больше, чем в 2016 году. Всего там собрано 10,3 миллиарда фунтов благотворительных средств. Навигатор Русфонда говорит нам, что в 2017 году общая сумма сборов фандрайзинговых НКО составила 15 миллиардов 813 миллионов рублей. Неизвестно, сколько из них пришло от частных лиц, но, как я уже писала, по оценке Фонда КАФ, около 50 % населения страны делает частные пожертвования.

---

<sup>24</sup> <https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/caf-uk-giving-2018-report.pdf>

## Глава 32

### Пять трендов

#### Конкуренция

Между благотворительными организациями развивается сильная конкуренция за внимание людей. НКО бьются за то, чтобы информация о них появилась в популярных каналах коммуникации, к которым по-прежнему относится телевизор, а потом – интернет. Я не встречала человека, который не видел бы, как в Новостях на Первом канале собирают смс-пожертвования для подопечных Русфонда. А еще есть День добрых дел на Пятом. И программа Голос на том же Первом. И так далее.

Как туда попасть? Проверьте ваши шансы, отметив галочкой:

\_\_\_ Вы собираете средства на конкретного ребенка или взрослого, кому требуется срочная дорогостоящая операция или лечение?

\_\_\_ Ваш кейс понятен населению без лишних слов, он может коснуться каждого и вызывает сочувствие, жалость, импульс помочь?

\_\_\_ В вашей команде есть знаменитый и авторитетный человек, чей пример и призыв сделать пожертвование вызовет большой отклик у населения?

Если есть хотя бы одно «да», то у вас все может получиться! Если ни одного – поищите другие ниши! Они есть.

Сама по себе эта конкуренция для фандрайзеров из крупных городов перестала быть трендом – это уже просто будни. Нам приходится искать другие каналы общения с людьми и даже создавать свои.

Возьмем несколько ярких примеров. Русфонд открыл региональные представительства, чтобы собирать средства силами местных СМИ. Это приносит существенные средства в бюджет фонда. «Нужна помощь» активно развивает собственный журналистский портал «Такие дела», который читают сотни тысяч людей и, соответственно, многие из них жертвуют. В Москве самым активным в освоении наружного рекламного пространства стал фонд «Вера». Сначала это были одуванчик и знаменитый слоган «Если человека нельзя вылечить, то это не значит, что ему нельзя помочь». Теперь это «Жизнь. На всю оставшуюся жизнь».

Известно, что любая конкуренция идет на пользу всему сектору. Это как прилив, который поднимает все лодки в порту одновременно. Но ждать у моря погоды я все-таки не советую – ищите свои пути! Активно ищите способы рассказать о себе обществу, расширяйте уровень П1 Просвещенность своей воронки «4П».

#### Рекуррентные пожертвования

Пожертвования переходят из разовых в регулярные. Люди оформляют ежемесячные списания с банковской карты в пользу той или иной благотворительной организации. Мы уже знаем, что их называют «рекуррентные пожертвования», от английского recurrent – «повторяющийся, периодический».

Что значат для НКО рекуррентные пожертвования? Гарантированные и прогнозируемые поступления денежных средств на благотворительные программы. Если раньше фандрайзеру нужно было собрать вокруг своей организации как можно больше сторонников и друзей, которые вносили бы разовые и многократные пожертвования, то сейчас его задачей стало – увеличить количество тех, кто делает ежемесячные взносы. Внутри этого тренда сидит еще много

относительно новых задач для фандрайзеров. Например, увеличение размера разовых или ежемесячных пожертвований.

Чтобы узнать больше о том, как это работает, в условиях дефицита теоретической информации, я предлагаю вам для начала стать донором одной из тех НКО, кто делает хорошо: Гринпис, Всемирный Фонд охраны дикой природы, «Синдром любви», «Милосердие».

## Волонтерский фандрайзинг

В странах развитого фандрайзинга благотворительности, к которым в первую очередь я отношу США и Великобританию, семимильными шагами развивается волонтерский фандрайзинг. Они называют это peer-to-peer, что в вольном переводе означает «от человека к человеку».

Началось это движение и у нас.

Для понимания, куда может привести подобный тренд, обратимся к исследованию Blackbaud Peer-to-Peer Fundraising Study<sup>25</sup>. С 1 января 2014 года по 31 декабря 2016 года 171 организация в Соединенных Штатах и Канаде провела 16 855 мероприятий, в которых приняли участие более 10,9 миллиона человек. Общая сумма сбора только онлайн – более 1,23 миллиарда долларов. Мы ведь хотим таких же результатов?

Итак, что такое этот волонтерский фандрайзинг?

Это сбор средств, который делается силами не штатных сотрудников благотворительной организации, а добровольцами. Эти люди хотят сделать вклад, больший, чем просто личное пожертвование, и открывают собственный фандрайзинговый проект. Часто его называют «поступком». Например, в июне 2019 года один бизнесмен открыл поступок «День рождения» на платформе Добро.ру и через свои соцсети попросил друзей и близких пожертвовать в пользу фонда «Синдром любви» вместо того, чтобы тратить деньги ему на подарки. Благодаря этой инициативе удалось собрать порядка 800 тысяч рублей! У фондов «Подари жизнь» и «Нужна помощь» для таких волонтеров-фандрайзеров открыты специальные порталы, где любой желающий может объявить о своем поступке.

Во всем мире такие мини-фандрайзинговые проекты очень популярны среди людей, увлекающихся спортом. У нас интересные примеры можно посмотреть на порталах «Атлет во благо» и Сделай! [www.sdelai.org](http://www.sdelai.org)

Кратко смысл в следующем. Человек ставит перед собой какую-либо амбициозную личную цель – пробежать марафон, переплыть реку, подняться на вершину – и подкрепляет ее дополнительной мотивацией – помочь другим. Так, триатлонист Владимир Волошин собрал несколько миллионов рублей на операции тяжелобольным детям, преодолевая сотни тяжелых километров бегом, на велосипеде или вплавь. А команда IгopMатрешки в ходе 12-часового заплыва собрала деньги для поездки пловцов с синдромом Дауна на чемпионат мира INAS в Мексику в 2017 году.

Механика таких сборов достаточно проста: инициатор на специальном портале, например, на одном из перечисленных выше, открывает страницу поступка. Там он описывает, что собственно задумал – прыгнуть с парашютом, бросить курить, отметить юбилей. размещает фотографии и объясняет, что делает это не просто так, а с благотворительной целью, например, в поддержку пожилых людей, оставшихся без родственников.

Через социальные сети и личные контакты он призывает своих друзей, друзей друзей, знакомых, родственников, коллег, соседей, клиентов, пациентов и прочих перечислять пожертвования в конкретный фонд, взявший стариков под опеку. Для этого на странице поступка этого героя есть специальная кнопка. Представьте, сколько новых сторонников появляется

---

<sup>25</sup> <https://hi.blackbaud.com/p2p/>

у благотворительной организации! Далее НКО необходимо наладить хорошие и дружеские отношения с этими людьми, чтобы они стали постоянными донорами организации.

У волонтера-фандрайзера все получится, если некоммерческая организация будет ему активно помогать: писать посты для его соцсетей и письма для его друзей о работе, благополучателях и изменениях в их жизни.

Волонтеры-фандрайзеры – это великолепный пример доноров, мотивированных ценностным обменом.

## **Все – в онлайн с телефона!**

Все платежеспособные и готовые к благотворительности люди «переехали» в интернет на мобильном телефоне. Новости, почта, банк, покупки, общение, книги – все там. Соответственно, и благотворительность тоже.

Правильно говорит Дмитрий Даушев, директор по фандрайзингу «Детских деревень SOS»: «Сделай донору удобно!». То есть приди к нему за пожертвованием в интернете.

Как?

Большинство НКО, которые развивают частные пожертвования, делают ставку и вкладывают ресурсы в онлайн-инструменты. К ним можно отнести электронные рассылки с кнопкой моментального перехода на платежную страницу, онлайн-терминалы вместо ящиков для пожертвования на мероприятиях, интерактивные акции, когда человеку предлагают сделать пожертвование и совершить какое-либо благотворительное действие – изменить чью-то жизнь/подарить чудо/отправить улыбку. Такие вещи требуют умения их конструировать и продвигать в интернете, но в этих областях есть свои профессионалы, и кто-то из них точно не откажется помочь и вам.

## **CRM**

Без внедрения современного технологического оснащения фандрайзинга невозможно реализовать ничего из вышеперечисленных трендов.

Это в первую очередь специальное программное обеспечение – CRM.

Википедия объясняет: CRM (сокращение от англ. Customer Relationship Management) – это система управления взаимоотношениями с клиентами – прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности, для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путем сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процессов и последующего анализа результатов.

Здесь слово «клиент» надо поменять на «донор», все остальное нам подходит и остро необходимо для развития индустрии фандрайзинга.

CRM позволит организовать уровни вашей воронки привлечения доноров «4П» и Пирамиды отношений. CRM сделает возможной работу с теми, кого после разового пожертвования вы будете агитировать в регулярные доноры. А также CRM станет тем местом, где соберется вся информация о людях, которые поддержали вашего фандрайзера-волонтера. И, конечно, в CRM будет сложена вся нужная информация по итогам ваших онлайн-акций: кто ваши новые доноры, какой размер пожертвований был самым популярным, в какое время люди делали взносы активнее всего и другое.

Когда я делала свои первые шаги в фандрайзинге, то много общалась с коллегами из США по вопросам развития частных пожертвований. Они сразу хотели знать, какой програм-



мой мы пользовались. А мы никакой тогда не пользовались. Вернее, был список людей и их контактов в табличке Excel.

Сейчас существуют специализированные CRM для разных сфер бизнеса: банков, авиакомпаний, страховщиков, больниц, школ и других. Для фандрайзинга готовые системы есть только за границей. Лидером является американская компания Blackbaud, которая имеет представительства в нескольких странах. Еще до обострения отношений между нашими странами Россия была им не особо интересна как новый рынок, я спрашивала. Но проживем – увидим.

В России мы тем не менее ищем свои решения. Какие-то НКО берут готовые CRM из смежных сфер и адаптируют под себя с помощью IT-разработчиков. Кто-то заказывает айтишникам самописные программы. Но я уверена, что скоро и у нас будут хорошие отечественные CRM для фандрайзеров.

Что нужно НКО в первую очередь если речь зашла о переходе к работе с CRM? Три вещи:

- политическая воля руководителя и готовность поддерживать фандрайзеров на всех этапах внедрения системы;
- деньги для оплаты работы консультанта или штатного сотрудника, который станет лидером этой инновации и будет обладать полномочиями на этапе внедрения;
- деньги в бюджете организации для администратора CRM.

И, кстати, сейчас я и мои коллеги-фандрайзеры часто спрашивают друг друга, кто какой CRM пользуется.

## Часть VII на одной странице

1. За развитием тенденций в фандрайзинге нужно следить, развивая в себе профессиональную настороженность и наблюдательность. Можно не быть застрельщиком новых направлений и ждать, пока тенденция превратится в массовую практику, но использовать время ожидания как подготовительный период.

2. Конкуренция между НКО за ресурсы благотворителей – это проверка профессионализма руководства организации и ее готовности к переменам.

3. В работе с частными донорами ставим цель – рекуррентные пожертвования.

4. Волонтерский фандрайзинг – это своеобразный «сетевой маркетинг» для привлечения сторонников НКО в самом позитивном и содержательном смысле этого выражения.

5. Дорога к донорам лежит через онлайн-технологии и мобильные устройства.

6. CRM нужна, чтобы перейти с ручного управления фандрайзингом в автоматизированное. Все новое, что будет появляться в фандрайзинге, предполагает наличие качественного программного обеспечения.

## **Часть VIII. Великолепная семерка: принципы фандрайзинга**

### **«Есть ли общие правила игры в фандрайзинге?» Консультация для Ольги и часть VIII на одной странице:**

*Ольга: «У меня очень деликатная ситуация и вытекающий из нее вопрос – стоит ли мне продолжать работать в НКО? Мои представления о том, как благотворительной организации нужно вести себя с донорами и обращаться с пожертвованиями, расходятся с тем, как ведутся дела там, где я работаю. Я будто живу в двух состояниях одновременно: мы декларируем открытость и прозрачность, а данные о потраченных средствах на сайте не отражают реальной картины. У нас не принято обсуждать планы и бюджет организации – мне как фандрайзеру просто диктуют, сколько, на что и к какому сроку нужно найти денег. Как следствие, я не могу ответить на половину вопросов потенциального донора. Безусловных денег не дает никто – человек сначала должен нам поверить. Ну, и что лично меня задевает – у нас мало кто говорит спасибо донорам и друг другу. Возможно ли это изменить или это норма, которую хорошо маскируют некоммерческие организации?»*

Ольга оказалась в непростой ситуации. Такое положение дел в НКО, к счастью, не норма. Тем не менее многие узнают себя в этом рассказе хотя бы частично. Менять состояние дел и внутреннее поведение таких организаций, несомненно, нужно. Иначе это плохо скажется на людях, которые участвуют в ее жизни: сотрудниках, волонтерах, благополучателях и донорах. Более того, как круги по воде пойдут волны недоверия по всему некоммерческому сектору.

Как изменить ситуацию в конкретной организации и в секторе в целом? Нет готового рецепта. Ни один закон не пропишет нюансы, из которых состоит жизнь. Получается, что нужно договариваться и формировать из неписанных правил общежития принципы и этические нормы.

В последней части этой книги я делюсь своей великолепной семеркой – это собирательный образ принципов фандрайзера. Они помогают жить и работать, избавляться от сомнений, принимать трудные решения, не теряя из виду главного. Я уверена, что у каждого успешного фандрайзера есть такие принципы-помощники.

Фандрайзинговый мир – это не каждый отдельный из нас, а сообщество профессионалов. В нашей стране оно только начинает осознанно оформляться. Тем не менее у него уже есть то, без чего не сможет существовать ни одно сообщество, – Этический кодекс фандрайзера. Его разработала Ассоциация фандрайзеров, взяв за основу международный и российский опыт. Кодекс – это свод правил, регулирующий поведение и отношения, возникающие в процессе деятельности по привлечению средств.

Что можно посоветовать Ольге? Принести в свою организацию великолепную семерку и Этический кодекс фандрайзера. Пригласить коллег к их обсуждению. Социальные психологи говорят, что нужно изменить поведение 20–30 % членов группы, чтобы изменить сознание всех ее участников. Начинаем с себя.

## Глава 33

### Принципы фандрайзинга – великолепная семерка

Что такое принцип? У В. И. Даля в Толковом словаре живого великорусского языка написано, что принцип – «это научное или нравственное начало, основание, правило, основа, от которой не отступают». Не отступают – самое важное! Принцип помогает выбирать и отбрасывать ненужное, отличать иллюзию от действительности.

Моя великолепная семерка принципов еще ни разу не подвела. Выглядит она так:

1. Собирайте людей – деньги придут.
2. Главное – доверие.
3. Не попросишь – не дадут.
4. Дают на возможности, а не на нужды.
5. Дают не организациям, а людям.
6. Будьте щедрыми на благодарности.
7. Работайте этично.

#### Принцип № 1. Собирай людей – деньги придут

Он – главный. На нем базируется весь фандрайзинг.

Что бы мы ни делали – просили о пожертвовании, проводили мероприятие, писали посты в соцсетях, открывали сайты, организовывали акции, отвечали на телефонные звонки – каждый, с кем НКО входит в контакт, должен чувствовать, что он для нас в первую очередь человек, а не источник средств. Мы должны разделять его интересы, беречь его время, давать ему поводы для радости, делиться печалью и рассказывать ему правду. Это принципиально важно. Только тогда нам поверят. Только при таком подходе люди поделятся с нами своими деньгами, связями, идеями, временем, приведут к нам близких и друзей, не бросят в трудные времена и будут праздновать наши общие победы.

#### Принцип № 2. Главное – доверие

Все, что есть у НКО, – это репутация. Риск потерять доверие – самый страшный из всех страхов для НКО.

Что о нас говорят другие? Как мы сами о себе рассказываем? Как отчитываемся за собранные средства и их использование? Как мы выглядим и как чисто у нас в помещении? Кто в составе наших управляющих органов и кто нам жертвует?

Честная и открытая деятельность пополняет кредит доверия организации в обществе. В жизни от промахов и ошибок не застрахован никто. Плохо организовали мероприятие и подвели партнера; подготовили некачественный финансовый отчет и вызвали недовольство донора; в СМИ появились негативные отзывы, и вас засыпали вопросами благотворители – в таких ситуациях нас может выручить только накопленный кредит доверия.

#### Принцип № 3. Не попросишь – не дадут

Человек не делает пожертвование, потому что его не просят.

Призывами от некоммерческих организаций заполнено все вокруг: в интернете, на ТВ, рекламных поверхностях. «Дети должны учиться вместе» (РООИ «Перспектива»), «Помогать легко» (БФ «Фонд как чудо»), «С миру по монетке» (БФ «Созидание») и много других. Но они

– лишь подготовка к просьбе. Настоящая работа фандрайзера – просить так, чтобы, используя все средства современной коммуникации, дойти до «личного» обращения к человеку. Количество собираемых средств будет расти пропорционально количеству обращений. В «шапке» сайта Русфонда слова «помочь» и «помощь» используются 6 раз только в несменяемых заголовках, а рядом еще баннеры о пожертвовании через смс, бегущая строка и так далее. Просите пожертвование, а не намекайте на это. Не питайте иллюзий, что человек догадается.

#### **Принцип № 4. Дают на возможности, а не на нужды**

Просите пожертвование не потому что надо, а надо зачем-то.

Расскажите донору не только о проблеме, но и о ее решении. Опишите образно и ярко картинку открывающихся возможностей для благополучателей. Похвалите свою организацию за те компетенции, опыт, ресурсы, которыми она уже обладает. Подчеркните, что эти факторы станут гарантией успеха совместного с донором проекта. Сделайте акцент на том, что ваша НКО делает лучше, чем другие. Опишите не свойства, а ее преимущества перед другими. Например, известно, что детям с синдромом Дауна помогают многие организации, но психолого-педагогический форум поддержки семей работает только в БФ «Даунсайд Ап».

#### **Принцип № 5. Дают не организациям, а людям**

Этот принцип о роли личности в истории.

Личность фандрайзера имеет ключевое значение для тех НКО, которые работают с крупными донорами и компаниями. Харизма, искренность, умение общаться и вера в свое дело могут стать дополнительными факторами в момент принятия донором решения о выделении финансирования. Главный актив любой некоммерческой организации – это сотрудники и волонтеры.

#### **Принцип № 6. Будьте щедрыми на благодарности**

В НКО должна быть культура благодарения.

Стремление и умение искренне сказать спасибо донору, волонтеру, стороннику, курьеру, почтальону и даже налоговому инспектору должно быть естественным состоянием любого сотрудника. Оформите «политику» благодарения. Укажите в ней рамки действий:

- за что благодарим (за пожертвование, телефонный разговор, уделенное время, внимание к организации и прочее);
- сроки (как можно быстрее и не позже 24 часов);
- форматы для разных видов доноров (например, письмо электронное, письмо бумажное, специальный ролик, пост в соцсетях и пр.);
- ответственных сотрудников;
- требования к тексту в зависимости от донора (например, всегда по имени-отчеству, официально или более душевно, каким шрифтом, как начать и как закончить, сколько листов и прочее);
- от имени кого уходит письмо и другие аспекты.

Благодарить за помощь надо всегда, даже если сказали, что благодарности не надо. Просто сделать это надо сдержанно. Чем труднее времена, тем пышнее должен процветать культ благодарения в вашей организации!

## **Принцип № 7. Работайте этично**

Будьте честными, соблюдайте законы, ищите достойные выходы из трудных ситуаций, уважайте себя и других, берегите доверие.

Познакомьтесь с Этическим кодексом фандрайзера, который разработала Ассоциация фандрайзеров на основе международного и отечественного опыта. Ищите в нем ответы на сложные вопросы, которые ставит жизнь перед теми, кто занят непростой, но очень нужной и увлекательной работой – фандрайзингом.

## Заключение

Дорогие читатели, книга закончилась. Я старалась передать вам часть знаний и опыта. Я стремилась вас вдохновить, вызвать желание сделать что-то новое или по-другому в сложной работе фандрайзера или руководителя.

У Винни-Пуха есть такое: «...вы иногда обнаруживаете, что мысль, которая казалась вам очень-очень дельной, пока она была у вас в голове, оказывается совсем не такой, когда она выходит наружу и на нее смотрят другие».

Дайте мне знать, получилось ли «у Пуха». Я буду благодарна вам за отклики на [irina@i-menshenina.ru](mailto:irina@i-menshenina.ru)

Если вы читали и по пути делали заметки, то разрешите дать крайний совет в этом издании. Выделите время на осмысление прочитанного и организацию работы с собранными мыслями. Выпишите их полными предложениями, а не тезисно. Формулировки идей конвертируйте в действия, где возможно. Не нумеруйте пункты. Взгляните на список по принципу «быстро или долго». Сделайте сначала то, что быстро. Обычно это дела, которые не требуют больших обсуждений и подготовки. Для длинных дел составьте отдельный план-график и начинайте его исполнять по шагам.

Я уже писала, что в 2011 году закончила курс для руководителей НКО в Стэнфордском университете. Вернувшись в Москву, я два дня провела дома, структурировала и оформляла свои мысли. Получился блокнот: краткосрочные дела и долгосрочные задачи. Спустя пять лет я заглянула в свои записи. Что-то с удовлетворением вычеркнула как завершенное, что-то отпало само собой, а что-то стало возможным только сейчас, включая написание книги по фандрайзингу.

Спасибо за ваше внимание!

## Благодарности

Эта книга не могла бы родиться без помощи и поддержки моей семьи, друзей и коллег. Дорогие мои Анна Кузьминична, Леонид Михайлович, Якоб, Наталья, Всеволод, вы – мой тыл и смысл.

Светлана Нагаева, твои рисунки – лучшие иллюстрации моих мыслей! Тимур Ширинов, Екатерина Джилавян, Ирина Седакова, Олеся Маркина, First Publicity School, Мария Фомина, Александра Бугрова, Алексей Архипов, друзья и коллеги из «Синдрома любви» и «Даунсайд Ап»! Спасибо за вашу веру, одобрение идеи, подсказки, вопросы, сомнения, рекомендации, просьбы, обратную связь, стихи, примеры, понимание, если я редко звонила, отказывалась от встреч, пропускала вечеринки и тренировки. Все наверстаем!



## Об авторе

### Меньшенина Ирина Леонидовна

Фандрайзер – практик, консультант, тренер, автор публикаций и спикер на российских и международных мероприятиях по управлению НКО и фандрайзингу.

За 20 лет работы объемы привлеченных пожертвований на социальные проекты в области синдрома Дауна и тяжелобольных детей составили 1,5 миллиарда рублей.

Материалы книги базируются на опыте работы в качестве генерального директора Благотворительного фонда поддержки людей с синдромом Дауна «Синдром любви», директора по развитию Благотворительного фонда «Даунсайд Ап», представителя Русфонда в Нью Йорке, Председателя Совета Ассоциации фандрайзеров, консультанта десятков российских НКО.

Ирина – автор проектов «Спорт во благо», «Атлет во благо» и ряда других, получивших знаковые награды в области благотворительности, фандрайзинга, связей с общественностью и маркетинга. Среди них Премия «Сделано в России 2019» журнала «Сноб», Премия «Золотой кот» за достижения в привлечении средств на благотворительные и социальные проекты Ассоциации фандрайзеров, Профессиональная премия в области спортивного маркетинга в России MARSPO AWARDS, Профессиональная ежегодная премия индустрии событийного маркетинга и интегрированных коммуникаций ВЕМА! награда Фестиваля социальной рекламы и коммуникаций LIME и другие.

В 2010 году вошла в 100 влиятельных персон России по версии журнала «Русский репортер». Закончила курс Executive Non Profit Leaders в Бизнес-школе Стэнфордского университета, США.

## Приложение 1

### Вопросы-ответы

#### **1. Что обозначает некоммерческая организация (НКО)?**

Некоммерческая организация решает задачи социального и общественного характера. НКО не имеет права ставить извлечение прибыли своей главной задачей. НКО разрешено осуществлять предпринимательскую деятельность, но прибыль нельзя делить между участниками организации. Она должна быть направлена на реализацию уставных целей организации.

#### **2. Есть ли разница между НКО и благотворительной организацией?**

Да и нет. Все благотворительные организации относятся к некоммерческим организациям. Существует около 30 видов статусов некоммерческих организаций. В нашей стране действует порядка 200 тысяч некоммерческих организаций, включая благотворительные.

#### **3. Каким законам подчиняются НКО?**

Деятельность некоммерческих организаций регулируется Федеральным законом от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 29.07.2018) «О некоммерческих организациях». Для благотворительных организаций принят отдельный Федеральный закон от 11.08.1995 № 135-ФЗ (ред. от 05.02.2018) «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)».

#### **4. Знание каких еще законов пригодится фандрайзеру?**

Полезно знать следующие законы:

Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ

Федеральный закон «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» от 30.12.2006 № 275-ФЗ

Федеральный закон «О рекламе» от 18.07.95 № 108-ФЗ

Также важно помнить о социальном вычете по расходам на благотворительность, который дает гражданам налоговое законодательство.

#### **5. Что считается благотворительной деятельностью?**

В законе «О благотворительности» сказано: «Под благотворительной деятельностью понимается добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки». В законе нет определения «фандрайзинг», но согласно этой формулировке в этом и есть смысл благотворительной деятельности.

#### **6. Кто и как контролирует НКО?**

Министерство юстиции РФ и налоговая инспекция.

#### **7. Что такое обязательная и добровольная отчетность?**

Каждая НКО обязана сдавать ежегодный отчет в Министерство юстиции по установленным формам. Хорошая практика, когда НКО размещает отчеты в Минюст на своем сайте. Помимо этого, некоммерческим организациям стоит выпускать и добровольную отчетность. Ее форму и содержание организации выбирают сами, ориентируясь на профиль и запросы своих благотворителей.

## **8. Существуют ли в России льготы для благотворителей?**

Для юридических лиц в России налоговых льгот на момент написания книги нет. Все пожертвования коммерческие компании делают из чистой прибыли.

Для частных лиц установлен социальный налоговый вычет по расходам на благотворительность. Порядок его предоставления описан в п. 1 ст. 219 Налогового кодекса.

## **9. Какие способы передачи пожертвования наиболее распространены?**

Переводы банковской картой через сайт организации

Переводы через аккаунты в PayPal и электронных кошельков в Яндекс и других

Переводы банковской картой через терминал

смс-пожертвования на короткий номер

Наличными

## **10. Эффективен ли фандрайзинг с использованием смс-пожертвования?**

Плюсы такого варианта – доступность для любого владельца мобильного телефона и быстрота. Минус – на момент написания этой книги – отсутствие возможности продолжать общение с человеком, который сделал пожертвование через смс. Дело в том, что НКО, как и любое юридическое лицо в России, должна иметь письменное согласие человека на получение смс от этого юридического лица.

Чтобы получить существенную сумму через смс, организации нужен ряд помогающих условий:

- Срочный и эмоциональный кейс – кого-то нужно спасти, прооперировать, купить лекарства, накормить, согреть и так далее.
- Концентрированное внимание на просьбу о пожертвовании большого количества людей в конкретный момент времени, например, во время телепередачи, концерта, футбольного матча, программы на радио.
- Хорошая мобильная связь в том помещении, где находятся люди.
- Убедительный «амбассадор», который бросит аудитории призыв об смс-пожертвовании (известный человек, ведущий программы, ди-джей на радио и др.).

## **11. Пожертвования наличными уходят в прошлое, или это заблуждение?**

Наличные – удобный способ сделать пожертвование в тот момент, когда человек держит в руках купюры. Прозрачные боксы для пожертвований нужно расставлять именно в таких местах: супермаркетах, кассах в банках, аптеках и других. Очевидный плюс – удобство и визуализация возможности сделать пожертвование, особенно сейчас, когда все стараются освободить карманы от мелочи. Иногда это единственно возможный способ собрать деньги, например, в тех населенных пунктах, где пока не распространены карты. Очевидный минус – НКО не сможет собрать контактные данные доноров, чтобы продолжить с ними общаться. Со сбором наличных в боксы связаны материальные и временные затраты: их изготовление, установка и инкассация. Также есть и небольшие организационные хлопоты: оформление нужных документов (приказ об установке бокса, акт о вскрытии). Есть хорошие примеры, когда мелочь из такого бокса после его вскрытия обменивают кассиры того же супермаркета.

## **12. Стоит ли заводить терминал для приема пожертвований банковской картой?**

Этот способ нужен тем, кто проводит фандрайзинговые события офлайн: аукционы, ярмарки, розыгрыши призов и другие. Это удобно для всех! Донору не нужно иметь наличные с собой. НКО не нужно давать расписку о принятии наличности, а потом нести деньги в банк. Личное знакомство и возможность обменяться контактами при таком способе сохраняется.

И, кроме того, давно известно, что виртуальные деньги человек тратит легче, чем бумажные, соответственно, и пожертвование может оказаться больше.

## Приложение 2

### Этический кодекс фандрайзера

Принят Ассоциацией фандрайзеров

Этический кодекс фандрайзера разработан Ассоциацией фандрайзеров (АФ) – объединением специалистов и организаций, занимающихся привлечением средств для реализации благотворительных и социальных проектов в России.

**Миссией АФ является содействие развитию благотворительности в России через формирование и продвижение этичного и эффективного фандрайзинга, основанного на доверии и ответственности.**

АФ объединяет фандрайзеров, добровольно принимающих на себя обязательство одновременно с удовлетворением потребности своего заказчика или работодателя действовать во благо общественных интересов. Для реализации этого видения и выполнения своей миссии АФ считает необходимым продвижение единых этических норм, отраженных в Этическом кодексе фандрайзера.

**Задачи кодекса:**

- определить этические стандарты деятельности специалистов в области фандрайзинга;
- создать основу для саморегулирования деятельности в области фандрайзинга;
- помочь благополучателям и донорам понять, чем руководствуются фандрайзеры в своей деятельности, а также какие ожидания и требования могут быть сформированы в их адрес;
- оказывать помощь в разрешении спорных с этической точки зрения ситуаций в сфере фандрайзинга;
- повысить доверие к фандрайзерам и благотворительности в целом среди потенциальных доноров, госструктур, СМИ и широких кругов общества.

Этический кодекс разработан на основе передовой российской практики. Он также соответствует основным положениям International Statement of Ethical Principles in Fundraising – международного этического кодекса, принятого 26 странами – участниками IV Международного саммита по фандрайзингу в Нидерландах в 2006 году.

Подписание Этического кодекса является обязательным условием вступления в АФ.

### УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ ФАНДРАЙЗЕРА

#### Честность

Фандрайзеры действуют честно и добросовестно, укрепляя доверие общества, доноров и благополучателей.

#### Уважение

Фандрайзеры с уважением относятся к своей организации и общему делу. Они признают право человека на неприкосновенность личной жизни, свободу его выбора, этнокультурные и другие отличия.

## **Прозрачность**

Фандрайзеры действуют открыто и ответственно, заявляя о возникших или возможных конфликтах интересов. Они способствуют распространению достоверной и исчерпывающей информации о своей работе, расходовании пожертвований и затратах на фандрайзинг.

### **СТАНДАРТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

#### **1. Ответственность фандрайзеров в отношении пожертвований**

1.1. Пожертвования следует принимать, если они сделаны добровольно, в соответствии с целями организации, и расходы на их привлечение разумны и обоснованы.

1.2. Привлеченные пожертвования должны использоваться на цели, заявленные донору или согласованные с ним.

1.3. Средства должны расходоваться в соответствии с пожеланиями донора, если они были выражены.

1.4. Средства не могут привлекаться для собственной финансовой выгоды фандрайзера или членов организации, в которой он работает.

1.5. Сбор средств необходимо проводить тактично, без использования принуждения или давления на донора.

1.6. Следует оценивать риски для организации в случае получения пожертвований от организаций и лиц с негативной или неоднозначной репутацией в обществе.

#### **2. Взаимоотношения с заинтересованными сторонами**

2.1. Фандрайзеры несут ответственность за свою деятельность перед всеми заинтересованными сторонами, включая доноров, благополучателей и работодателей.

2.2. Фандрайзеры уважают права доноров, предоставляя им своевременную информацию о том, как используются их пожертвования, уважают неприкосновенность частной жизни доноров и стараются следовать их пожеланиям, включая анонимность пожертвования.

2.3. Фандрайзеры воздерживаются от проявления неуважительного отношения к конкурентам.

2.4. Фандрайзеры уважают права благополучателей, их чувство собственного достоинства. Привлекая средства, фандрайзеры не применяют материалы или технологии, задевающие достоинство благополучателей.

2.5. В работе с поставщиками или посредническими агентствами фандрайзеры применяют те же стандарты, что и внутри собственной организации. Они прилагают разумные усилия для того, чтобы поставщики не получали завышенной прибыли при работе с их организацией.

#### **3. Ответственное отношение к информации**

3.1. Фандрайзеры должны использовать только достоверную, правдивую и не вводящую в заблуждение информацию.

3.2. Фандрайзеры должны предоставлять донорам и общественности достоверную информацию об использовании средств, без преувеличений и преуменьшений.

3.3. Фандрайзеры должны ответственно относиться к персональным данным.

3.4. Информация о текущих и потенциальных донорах, подготовленная организацией или кем-то другим для нее, не может быть передана другим лицам или организациям, а также использована иначе, как от имени данной организации.

3.5. Фандрайзеры должны предоставлять донорам и благополучателям возможность не называть их в публичных материалах, а также в случаях, когда информация передается в другие организации.

3.6. Пожелание донора не обращаться к нему с просьбами о пожертвованиях, выраженное в любой форме, должно быть немедленно и беспрепятственно удовлетворено.

#### **4. Финансовое управление, отчетность и стоимость фандрайзинга**

4.1. Фандрайзеры несут ответственность за то, чтобы все операции по фандрайзингу были прозрачными и четко оформленными.

4.2. Фандрайзерам следует способствовать применению в своих организациях национальных и международных стандартов ведения бухгалтерского учета и отчетности.

4.3. Фандрайзеры в разумные сроки должны представлять достоверные ежегодные отчеты всем заинтересованным сторонам и призывать к этому свои организации.

4.4. Фандрайзерам необходимо убеждать свои организации не скрывать того, что деятельность по привлечению средств невозможна без расходов.

4.5. Фандрайзерам следует быть открытыми к предоставлению заинтересованным сторонам точной и понятной информации о расходах на фандрайзинг, вознаграждениях и затратах, а также к обоснованию этих затрат.

4.6. По требованию донора, благополучателя или работодателя фандрайзерам следует раскрывать любые договоренности о принципах формирования компенсации своего труда.

#### **5. Оплата труда**

5.1. Фандрайзеры предоставляют свои услуги, получая заработную плату в заранее согласованном с организацией размере. Фандрайзерам не следует получать за свой труд комиссионные, рассчитанные как процент от суммы собранных средств. Фандрайзеры также не должны принимать посредническую оплату или плату за найденного донора. Фандрайзеры могут выполнять свою работу в качестве волонтеров.

5.2. Фандрайзеры не должны получать никаких вознаграждений от потенциального донора или другой заинтересованной стороны, когда принимают решение о сотрудничестве от имени организации.

5.3. Фандрайзеры не должны стремиться к получению каких-либо выплат в денежной или натуральной форме от поставщиков товаров или услуг в качестве компенсации за заказы, размещенные у этих поставщиков.

5.4. Критерии, по которым рассчитывается вознаграждение фандрайзера, должны быть согласованы с ним заранее.

5.5. Приступая к сбору средств для организации, фандрайзер не должен гарантировать определенный результат, а также вводить в заблуждение работодателя относительно своих прежних достижений.

#### **6. Следование законодательству**

6.1. Следуя требованиям законодательства, фандрайзеры должны выступать против его нарушения организацией, в которой они работают.

6.2. Фандрайзеры не должны участвовать в деятельности, которая противоречит их юридическим обязательствам перед своей организацией или другими сторонами. Они избегают любой возможности появления подозрений их участия в уголовных правонарушениях или ненадлежащих профессиональных действиях.



## Полезные источники

- Лора Фредрикс «Искусство просить деньги». Издательство «Олимп бизнес», Москва, 2014
- Дэн Палотта «Неблаготворительность». Издательство «Нужна помощь», Москва, 2017
- Уильям Макаскилл «Ум во благо». Издательство АСТ, Москва, 2018
- Дмитриий Дикман «От намерений к результатам». Издательство «Нужна помощь», Москва, 2018
- Абрахам Маслоу «Мотивация и личность». 3-е издание. Издательство «Питер», 2009
- Дмитрий Даушев, Анна Клёцина, Ирина Меньшенина, Татьяна Тульчинская «Сборник кейсов «Фандрайзинг: истории из российской практики» <http://www.crno.ru/assets/files/broshura.pdf>
- Фонд целевого капитала: перспективы развития в России. Благотворительный фонд Владимира Потанина, Москва, 2019
- Центр развития некоммерческих организаций (ЦРНО) <http://www.crno.ru/>
- Портал «Такие дела» <https://takiedela.ru/>
- Фонд КАФ <http://www.cafrussia.ru/>
- Русфонд Навигатор <https://www.rusfond.ru/navigator>
- «Фандрайзинг в российских НКО: результаты эмпирического исследования». Центр исследования гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ, Москва, 2019 [https://grans.hse.ru/data/2019/03/22/1184989766/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D1%87%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D1%81%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B5%D0%B5%D0%B2%D0%B0%20%D0%A1%D0%9E%D0%9A%D0%A0%20\(1\).pdf](https://grans.hse.ru/data/2019/03/22/1184989766/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D1%87%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D1%81%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B5%D0%B5%D0%B2%D0%B0%20%D0%A1%D0%9E%D0%9A%D0%A0%20(1).pdf)
- Ассоциация фандрайзеров <http://fund-raising.ru/>
- Ken Burnett "Relationship fundraising. A Donor-Based Approach to the Business of Raising Money". Jossey-Bass. A Wiley Company
- Mal Warwick "Fundraising When Money is Tight". Jossey-Bass. A Wiley Company
- James A. Phillips, Jr. "Integrating Mission and Strategy for Nonprofit Organizations". Oxford University Press, New York, 2005
- Sue Adkins "Cause Related Marketing". Butterworth Heinemann
- Richard Steckel, Jeffrey Simons, Norman Tanen, Robin Simons "Making Money While Making a Difference: How to Profit with a Nonprofit Partner". High Tide Press, 1999
- 5 corporate giving trends to watch in 2019 <https://blog.givinga.com/corporate-giving/5-corporate-giving-trends-to-watch-in-2019/>
- 7 Trends in Corporate Social Philanthropy You Should Know About, 2019 <http://www.goodreturns.org/blog/corporate-social-philanthropy-trends>
- Institute of Fundraising UK, Code of Fundraising Practice, Corporate Partnership [www.institute-of-fundraising.org.uk/guidance/code-of-fundraising-practice/corporate-partnerships](http://www.institute-of-fundraising.org.uk/guidance/code-of-fundraising-practice/corporate-partnerships)
- Stanford Social Innovation Review. Стэнфордский обзор социальных инноваций <https://ssir.org/>
- Giving USA <https://givingusa.org/>
- CAF UK Giving <https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/caf-uk-giving-2018-report.pdf>
- Blackbaud Peer-to-Peer Fundraising Study <https://hi.blackbaud.com/p2p/>