

Виктория Щёлкова

Анастасия Ложкина

18+

# УПРАВЛЕНИЕ ФАНДРАЙЗИНГОМ



Виктория Щёлкова

**Управление фандрайзингом**

«Издательские решения»

**Щёлкова В.**

Управление фандрайзингом / В. Щёлкова — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-622760-6

Успех любой некоммерческой организации во многом зависит от работы отдела фандрайзинга, ведь именно он обеспечивает финансовую стабильность НКО и реализацию ее долгосрочных целей в перспективе. Как создать эффективную команду фандрайзеров? Какие задачи перед ними поставить? Как подтолкнуть их к генерации креативных идей? Как оценить результативность работы фандрайзеров? Какие метрики и когда нужно мониторить для принятия важных решений? В этой книге найдутся ответы на все ваши вопросы.

ISBN 978-5-00-622760-6

© Щёлкова В.  
© Издательские решения

# Содержание

Глава 1. Построение отдела фандрайзинга	6
Введение к главе	6
1.1. Определение целей и задач отдела	7
1.2. Разработка политики и процедур работы отдела	20
1.3. Структура отдела и функционал сотрудников	26
Конец ознакомительного фрагмента.	33

# **Управление фандрайзингом**

**Виктория Щёлкова**  
**Анастасия Ложкина**

© Виктория Щёлкова, 2024

© Анастасия Ложкина, 2024

ISBN 978-5-0062-2760-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# **Глава 1. Построение отдела фандрайзинга**

## **Автор Виктория Щёлкова**

### **Введение к главе**

Успешная деятельность любой некоммерческой организации во многом зависит от эффективности привлечения средств и построения работы отдела фандрайзинга. Именно этот отдел несет ответственность за обеспечение финансовой стабильности НКО и в дальнейшем реализацию ее миссии и долгосрочных целей.

Как с нуля создать результативную команду фандрайзеров? Какие процессы, инструменты и технологии потребуются? Как выстроить эффективное взаимодействие с другими подразделениями? Как правильно оценить текущую ситуацию и спланировать работу на будущее? Эти и другие вопросы ежедневно занимают умы тысячи руководителей и фандрайзеров. Ведь каждый из нас, отдавая своей работе полностью, видит необходимость улучшений и роста.

В этой главе мы подробно разберем каждый этап создания отдела фандрайзинга – от формулировки целей до оценки результатов. Вы узнаете, как провести аудит, подобрать персонал, наладить процессы, выбрать инструменты. Мы уделим внимание вопросам бюджетирования, мотивации, обучения сотрудников и постановки задач.

Используя представленные в главе рекомендации и лайфхаки, вы сможете с нуля создать свой фандрайзинговый отдел или фандрайзинговую службу, способную обеспечить финансовую стабильность вашей организации и долгосрочный рост ее бюджета. При этом вы можете читать каждую главу довольно автономно: мы постарались построить эту книгу таким образом, чтобы вы могли быстро найти ответ на конкретный вопрос.

Но не ожидайте быстрых результатов, ведь создание результативного отдела фандрайзинга – это комплексный процесс, требующий глубоких знаний, видения перспективы и внимания к деталям. Руководитель отдела фандрайзинга – это всегда стратег, который знает работу изнутри и способен оценить точки роста и отстроить процессы согласно своему взгляду.

## 1.1. Определение целей и задач отдела

У любого отдела или подразделения в организации должна быть строго определенная цель. Если мы зададим вам вопрос, зачем нужен отдел фандрайзинга, скорее всего, вы ответите, что его цель – привлекать средства. Да, верхнеуровнево звучит довольно логично. Но в своей формулировке мы упускаем очень много деталей: сколько привлекать, каким образом привлекать, в какие сроки, ради чего, какими усилиями и так далее. Давайте пошагово разбираться в каждом вопросе.

Начнем с того, что у вас сейчас может не быть фандрайзингового отдела и вы задаетесь вопросом, как сформулировать его концепцию и стратегию развития, чтобы был понятный образ результата. Для начала вы можете попробовать такую формулировку: мы хотим создать автономное подразделение, выполняющее на 100% фандрайзинговый план. А теперь посмотрим на составляющие этого определения.

1. Автономное. Главная мысль заключается в том, что есть одна точка входа – руководитель. Вся коммуникация строится у других отделов и руководства некоммерческой организации через него. С другой стороны, сотрудники отдела получают задачи только из одной точки – это опять же руководитель. Такой подход позволяет воспринимать фандрайзинговую службу как некоторую команду «на аутсорсе». Это не значит, что эти сотрудники не могут или не должны работать в штате, это говорит о том, что на самом деле не должно иметь значения, что происходит внутри, потому что руководитель организации управляет одним показателем – достижением поставленного фандрайзингового плана. В этом случае у нас есть много плюсов, например, команде отдела не нужно тратить много времени на лишние совещания, им не нужно погружаться во всевозможные процессы, которые могут их даже не касаться, они сфокусированы исключительно на своих задачах.

2. Подразделение. Это слово можно заменить на слово «отдел» или «служба», в данном случае оно не несет никакого отдельного смысла, кроме того, что подчеркивает, что это единица организации, в которой есть свои правила и процедуры, регламенты и система мониторинга, структура и субординация, функционал и должностные обязанности.

3. Выполняющее на 100%. С этой формулировкой можно так же работать, например, говорить «выполняющее» и «перевыполняющее». Или добавить некоторые элементы – «системно», «регулярно», «вовремя», «в установленные сроки», – если мы хотим подчеркнуть важность соблюдения частотности привлечения средств. При этом чуть позже мы поговорим о том, что одна из концепций может заключаться в том, что фандрайзинговый отдел на конец года должен закрывать 50% от плана уже на следующий год. Поэтому формулировку стоит создать в черновом варианте, а после проработки всех элементов есть возможность к ней вернуться и заменить или дополнить недостающие звенья.

4. Фандрайзинговый план. Составлению фандрайзингового плана, а также его отличию от фандрайзинговой стратегии и фандрайзингового прогноза мы посвятили отдельную книгу. Поэтому здесь мы не будем останавливаться на основополагающих понятиях. Здесь стоит сказать, что план должен быть годовой, полугодовой, ежеквартальный, ежемесячный и даже в некоторых случаях еженедельный и ежедневный. Поэтому под формулировкой «фандрайзинговый план» у вас должно быть закреплено единое для всей команды понимание, включая согласованность его визуального представления.

Теперь давайте посмотрим на эти четыре элемента – мы думаем, вы заметили, что есть элементы, которые больше отражают внутренние процессы и подходы, а есть элементы, которые связывают нас с внешним миром. На этом этапе мы можем говорить о том, что у фандрайзингового отдела могут быть внутренние и внешние цели. Внутренние цели – это достижение автономности и безупречного, бесперебойного взаимодействия с другими отделами. Внешние цели – это достижение и перевыполнение в некоторых случаях фандрайзингового плана. Безусловно, и внутренние, и внешние цели взаимосвязаны между собой и работают на результат друг друга. При системном и регулярном выполнении плана у других отделов и руководства некоммерческой организации вопросов к тому, что происходит внутри команды, возникать будет все меньше и меньше, будет повышаться доверие. При легкой, удобной и быстрой коммуникации с другими командами результаты привлечения ресурсов будут в разы быстрее без многоуровневых и многомесячных систем согласования, которые мы наблюдаем во многих организациях и которые тормозят процесс и не дают возможности оперативной коммуникации с донорами и партнерами. Попробуйте написать свою первую формулировку, если у вас не будет идей, для старта вы можете взять предложенную.

Цели у нас есть, следующим шагом мы определяем пул задач. Предлагаем вам взять в работу модель LeanCanvas. В 2005 году Александр Остервальдер предложил девять элементов, по которым можно разложить бизнес-модель (Статья «Дизайн бизнес-модели и инновации» (Business Model Design and Innovation)). Позднее он предложил Business Model Canvas, чтобы упростить работу собственника, и описать свои идеи и факторы на одном листе в короткой форме. Благодаря этой модели предприниматели заговорили о том, что можно обойтись без многостраничных и объемных документов на старте планирования.

Стратегия развития фандрайзинговой службы: внутренняя/внешняя цель				
Проблемы	Решения	Уникальные ценностные предложения	Нечестные преимущества	Сегменты пользователей
Существующие альтернативные решения	Ключевые метрики	Концепция высокого уровня/большая идея	Каналы	Ранние последователи
Структура расходов		Источники доходов		

#

В дальнейшем Эш Маурья (Ash Maurya) подчеркнул, что модель, предложенная Остервальдером, не подсвечивает потенциальные проблемы в понимании целевой аудитории. Он внес свои правки, основанные на принципах бережливого производства, и назвал свою модель Lean Canvas.

Мы тоже поработаем с этой моделью, потому что у любой цели, что внешней, что внутренней, есть некоторый «пользователь» или ряд пользователей, которые, по сути, будут работать с так называемым ценным конечным продуктом фандрайзингового отдела.

0. Мы определяем верхнеуровневую цель, то есть позицию, из которой мы сейчас будем действовать. Из позиции внешней цели (в нашем примере это достижение фандрайзингового плана) или из позиции внутренней цели (в нашем примере это создание автономного подразделения).

1. Проблемы. В классической модели обычно фигурирует слово «проблема» в единственном числе, но мы были бы не НКО, если бы у нас была всего одна «проблема»)) Предположим, мы действуем из внешней цели, какие у нас сейчас есть проблемы? Для начала вы можете перечислять все, что вам приходит в голову, не стараясь сгруппировать или выбрать правильную формулировку. У нас маленькая база доноров, мы не интересны бизнесу, у нас нет фандрайзинговых мероприятий, миру непонятно, чем мы занимаемся, у нас нет хороших точек касания (например, сайта), которые объясняют человеку, почему нас стоит поддержать и сделать этот шаг, у нас нет системы учета доноров, у нас не подключена платежная система, что усложняет «путь денег» от человека в нашу организацию и так далее. Перечислять можно еще страниц на десять этой книги, самое главное, чтобы вы попробовали зафиксировать максимально все. Если количество ваших проблем не помещается в эту модель, с вами все в порядке)) Попробуйте провести некоторую смысловую группировку: привлечение доноров + увеличение охватов, учет доноров + построение коммуникации в зависимости от сегмента, удержание доноров + выбор системы лояльности и прочее.

2. Решения. В классической модели вторым шагом предлагают поработать с существующими альтернативными решениями, но мы этот шаг оставляем на потом, потому что он может увести нас с креативного пути и не дать нашему мозгу вначале проработать свои варианты. Итак, мы переходим к блоку «Решения», заполняется он следующим образом: на каждую озвученную проблему мы пишем решение. Количество проблем = количество решений. Решение может представлять собой как образ результата, так и конкретный результат, если это представление сформировано в вашей голове, возможно, вы уже встречали этот результат в других организациях, у коллег, и понимаете: нам нужно вот так.

После того как вы проработали блок «Решения», задайте себе вопрос: все ли я учел, не осталось ли чего-то в голове, что хотелось бы вынести в эту модель, но как будто бы не было обозначено той проблемы, на которую у вас есть определенное решение? Если вдруг вы хотите записать что-то сверх проработанных решений, не стесняйтесь это делать. Например:

- Проблема – отсутствие полноценного отдела фандрайзинга с описанным функционалом, понятными процессами, сотрудниками. Решение – описание идеального состояния фандрайзинговой службы: по количеству человек, их функционалу, зонам роста, мотивационной политике.

- Проблема – отсутствие понятной системы взаимодействия с соответствующими регламентами с другими отделами организации. Решение – описание существующих и потенциальных процессов с точкой входа, точкой выхода, длительностью и ценным конечным продуктом для других служб. Проведение регулярных встреч, направленных на разработку гипотез и решений по достижению фандрайзингового плана, а также плана организации в целом.

- Проблема – хаотичность в выполняемых действиях ввиду отсутствия аналитики и ключевых метрик по отделу. Решение – определение ключевых метрик работы службы в целом,

работы каждого сотрудника фандрайзинговой службы, а также метрик по каждому существующему и новому инструменту.

3. Сегменты пользователей. Сейчас мы переходим в правую часть нашего шаблона, потому что уникальные ценностные предложения имеет смысл формулировать, когда мы понимаем, для кого мы это будем делать. Если упростить себе задачу, то вопрос можно сформулировать так: кто будет пользователем тех решений, которые я только что разработал? По сути, кто «заказчик» этих самых решений.

Давайте разбираться. Если мы работаем в позиции внутренней задачи, очевидно, что пользователями наших результатов могут быть коллеги из фандрайзингового отдела, руководители других подразделений, специалисты из других подразделений, руководство организации, руководитель фандрайзинговой службы, возможно, органы управления (советы – экспертные, попечительские и т. д.). Чтобы не перечислять всех подряд и не назвать лишних игроков процесса, стоит проработать этот вопрос детально. Например, одним из решений стало внедрение системы управления донорами. Кто может быть «выгодополучателем» от реализации этого решения? В первую очередь это руководитель фандрайзинговой службы, благодаря этому у него появится возможность в моменте на различных дашбордах<sup>1</sup> видеть процесс реализации фандрайзингового плана. То же самое мы можем сказать и про руководителя организации, которому совершенно не обязательно разбираться в фандрайзинговых процессах и количестве транзакций, а стоит научиться читать настроенные под него дашборды. Пользователем этого решения также будет бухгалтерия, у которой появится возможность дополнительно сверять поступления и их источник. Таким образом вы размышляете по всем решениям и по всем возможным пользователям изменений.

Если говорить о позиции внешней, когда мы заполняем шаблон под вторую часть нашего фандрайзингового отдела, скорее всего, все решения будут лежать в области привлечения доноров, удержания, развития отношений с ними. Тогда в блок «Сегменты пользователей» мы можем как раз фиксировать группы наших доноров. Если у нас уже есть установленная сегментация, описанная и зафиксированная, то стоит идти по ней. Если пока сегментации никакой нет, начните с верхнего уровня: частные доноры, корпоративные доноры, грантодающие организации. Вопрос только в том, что такая верхнеуровневая сегментация мало что даст для составляемой нами модели. С этим вопросом стоит поработать отдельно.

4. Уникальные ценностные предложения. Уникальное ценностное предложение – то, за чем гонятся предприниматели и маркетологи, создатели креативных кампаний и люди, создающие сайты продуктов. Короткие, яркие, броские фразы, которые в буквальном смысле заставляют потребителя совершить необходимое для нас действие. В нашем случае уникальное ценностное предложение – это тот вызов донору, который не оставит ему шансов не поддержать вашу организацию. Это если мы говорим про внешнюю задачу фандрайзингового отдела. В случае внутренней задачи мы можем задать направления уникального предложения в сторону сотрудников фандрайзингового отдела, например, работа, к которой хочется возвращаться. Или в сторону других подразделений – отдел, в котором можно найти ответы на все вопросы. Можно найти что-то в сочетании скорости, драйва и комфорта.

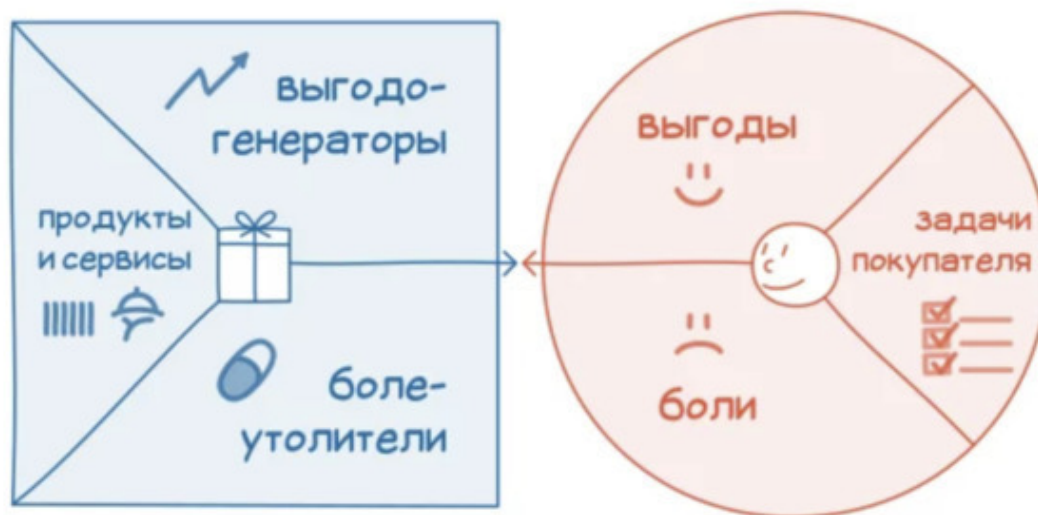
---

<sup>1</sup> Дашборд – инструмент для визуализации и анализа информации о бизнес-процессах и их эффективности. Данные, выводимые на панель индикаторов, обычно представлены в виде ключевых показателей эффективности. Можете это слово заменить словосочетанием «панель индикаторов».

Мы предлагаем вам один рабочий инструмент – это Value Proposition Canvas. Работа по нему в строгом порядке поможет вам определить уникальные ценностные предложения для любого типа аудитории. Давайте рассмотрим, как это работает.

Перед вами иллюстрация шаблона, заполнение которого мы начинаем с правой части. Круг поделен на три сегмента:

- выгоды;
- боли;
- задачи покупателя.



**Выгоды.** Это эмоциональное пространство, которое также связано с нашими желаниями. Чего большего мы хотим, чего большего хочет наш клиент в данном случае (донор или сотрудник/коллега, смотрите на те пункты, которые у вас проработаны выше). О чем он мечтает, каковы его ожидания, что он может дополнительно получить при взаимодействии с нашим фандрайзинговым отделом. Существует глобально пять основных видов выгод: экономия, заработок, здравый смысл, престиж, гарантия. Сделать пожертвование быстро, оказаться в окружении лучших, попасть в элитный клуб доноров вашей организации, увидеть социальный эффект от своего пожертвования, получить быстрый подробный интересный отчет и так далее. При решении своих задач чего ожидает наш клиент?

**Боли.** Или страхи. Страхи возникают, когда клиент терпел уже неудачу, имел негативный опыт, получал неприятные эмоции при попытке решить эту задачу или похожие. Также пространство болей лежит всегда в неизведанном пространстве. Если не было еще никакого опыта пользования подобными продуктами. Все бывает в первый раз. Я помню свое пространство страхов, когда впервые решила воспользоваться каршерингом. Я знала о нем уже несколько лет, но каждый раз придумывала себе всевозможные отговорки, чтобы не тестировать. «А какую выбрать компанию», «а зачем они запрашивают мои данные», «а где ключи от автомобиля», «а как я буду оплачивать штрафы, если они возникнут», «как мне заправлять машину», «а что, если у меня случится авария», и многое-многое другое. И это пример из обычной, бытовой жизни. А представьте, что человек никогда не сталкивался с жертвованиями? Это для него совершенно новый и неизведанный номер. Какие страхи стоят перед ним? «А вдруг данные моей карты передадут», «а как они хранят мои персональные данные»,

«а точно ли мое пожертвование отправится конечному благополучателю», «а как я узнаю, что произошли изменения», «а это не мошенники» и так далее.

Не меньшие страхи возникают у нашего «внутреннего» потребителя – команды организации и его руководства. «А что, если фандрайзер не добьется нужных результатов», «а вдруг у него нет опыта», «а сможет ли он привлечь новых партнеров», «а если наша грантовая заявка не станет победной» и так далее.

**Задачи покупателя.** Не секрет, что покупатель, или клиент, нанимает нашу компанию для выполнения каких-то видов работ: отвезти клиента на дачу или в аэропорт, купить лучшие билеты по заданной стоимости, настроить процессы в организации и так далее. Именно поэтому очень многие компании сегодня смотрят на так называемые Job Story, когда вместо портрета нашего клиента и его социально-демографических данных мы описываем конкретные задачи, которые ему необходимо выполнить.

Давайте рассмотрим пример из жизни, чтобы вы поняли, в чем разница в подходах User Story и Job Story. Допустим, вы открываете кальянную. Если бы вы действовали исходя из User Story, вы бы начинали описывать портрет своего клиента: молодой человек от 18 до 30 лет, доход ниже среднего, но при этом не нищий студент, который живет на одну зарплату, любит проводить вечера с друзьями и в компаниях, таким образом он поддерживает отношения и заводит новые знакомства.

Окей, давайте посмотрим на ситуацию с другой стороны, со стороны контекстов, которые нас окружают. Я могу пойти в кальянную по нескольким причинам: мне необходимо провести встречу-переговоры, и тогда мне понадобится отдельная комната/зал/кабина; я могу прийти на свидание, и тогда мне понадобится определенное освещение и отдаленность других столиков от моего; я могу прийти играть в приставку с друзьями, тогда мне понадобится конкретная мебель, например удобные кресла, а также большое пространство для компании друзей; я могу прийти и поработать, в этом случае меня интересует отсутствие музыки, а также одиночные столики рядом с розеткой и хороший Интернет.

И так далее, описывать различные ситуации, по которым наш пользователь может прийти в кальянную, можно не то чтобы бесконечно, но как минимум еще десять ситуаций мы вместе могли бы вспомнить. Так вот, когда мы говорим про задачи покупателя, мы пользуемся именно второй частью нашего примера, размышляя о том, на какую работу нас нанимает клиент, какие задачи он планирует решить.

Давайте попробуем переложить на нашу некоммерческую организацию. Какие задачи хочет решить «внутренний» пользователь, создавая отдел фандрайзинга? Регулярное и системное выполнение фандрайзингового плана, понятная и оперативная система отчетности, доступ к информации в «реальном» времени, повышение лояльности к организации со стороны доноров и так далее. Какие задачи хочет решить «внешний» пользователь (в нашем случае – донор)? Быстрая и удобная возможность оказаться полезным для организации, сделать вклад в решение социальных проблем, которые его волнуют, получить подтверждение и признание и так далее.

Теперь рассмотрим левую часть нашей модели Value Proposition Canvas. Она также поделена на три сегмента:

- выгодогенераторы;
- болеутолятели;

- продукты и сервисы.

**Выгодогенераторы.** По своей сути это эмоциональные ценностные элементы, которые вы предлагаете клиенту, понимая его запрос и тайные желания. Формулировать их легко, если вы уделили достаточно внимания заполнению правой части модели. Клиент хочет быть среди лучших – предложите ему сообщество, клуб доноров, закрытые мероприятия. Клиент хочет почувствовать причастность к организации – предложите ему индивидуальное сопровождение от вашей креативной команды, онлайн- или офлайн-экскурсию, его имя где-то в списках благодарностей.

Ошибка многих организаций в том, что они пытаются подходить к этой модели не с той стороны – придумывать решения, на которые, возможно, даже и не существует запроса, давать те ценности, которые в результате остаются невостребованными.

Еще одна ошибка – подходить к заполнению модели не из позиции исследователя, пытаться засунуть в нее уже существующие фандрайзинговые решения и устоявшиеся практики. Вроде так и должно быть, и все встает на свои места. Если вы замечали за собой подобное поведение, пригласите к заполнению Canvas своих коллег или сделайте это с сопровождением вашего ментора.

**Болеутолители.** Дайте гарантию. Не получите результат – вернем вам деньги. 82% наших клиентов достигали своей цели в течение 30 дней. Мы выиграли 482 дела за последний год. Покажите цифры и результаты. На этом этапе хорошо работают реальные кейсы и отзывы, письменные и видеоотзывы. У вас уже есть аналитика по вашей работе – раскройте ее и упакуйте здесь, снимая все страхи вашего клиента.

Уже пробовали и не получилось? Мы вместе с сопровождением индивидуального консультанта придем к результату. Еще ни разу не пробовали и думаете, что у вас нет таланта или способностей? Так говорит каждый второй наш ученик, но уже после первого занятия играет песню на пианино. В нашем случае болеутолители могут звучать так: не видели реальных социальных изменений – мы уже достигли вот таких и таких результатов, и вы сделаете вклад в то, чтобы их стало больше. Не получали подтверждение о пожертвовании – мы подготовим для вас индивидуальное письмо, в котором расскажем, куда пойдут ваши средства.

**Продукты и сервисы.** Привет, продуктовая фандрайзинговая линейка. Привыкли работать в формате «нам нужно столько-то средств на такую-то программу»? Попробуйте теперь пересмотреть формат, исходя из тех видов работ, на которые вас нанимает клиент. Откажитесь от стандартного подхода, составьте свою фандрайзинговую линейку под пул конкретных запросов. Заодно это возможность расширить границы своих существующих предложений донору и придумать что-то новое.

Более того, в одном продукте вы сможете найти сразу несколько новых граней и упаковать его под разными соусами. Экспериментируйте – только так можно достаточно быстро достичь успехов на фандрайзинговом рынке. Дополнительно это упражнение позволит вам отказаться от старых идей или относительно новых, которые пока не играют значительной роли в вашей структуре доходов.

Большой этап позади – Value Proposition Canvas заполнен. Вот теперь наступило время формулировки уникальных ценностных предложений. Выбирайте разные формулировки и попробуйте их стыковать. Например:

- В нашей организации вы увидите реальный социальный эффект, который произошел благодаря вашему пожертвованию.
- Фандрайзинговый отдел – это работа на результат, который можно отслеживать в реальном времени каждый день на системе дашбордов.

5. Нечестные преимущества. Довольно сложно говорить сегодня об уникальности и неповторимости идей в целом и фандрайзинговых продуктов в частности. Мы часто обучаемся друг у друга и перекладываем те или иные элементы в свою практику. Помня об этом, стоит заранее думать, что вы можете создать такого, чего другие организации не смогут повторить в ближайшие 6—12 месяцев, что даст вам возможность оставаться первым в течение какого-то периода. Это могут быть эксклюзивные доноры, уникальные проекты с новой идеей, определенная территория, на которой еще не была реализована та или иная задумка. Возможно, ваши сотрудники обладают конкретными узкими навыками и экспертизой, а может у вас есть определенная методика работы с благополучателями. В любом случае мы говорим про преимущества, которые состоят из набора факторов. Не зря говорят – идею можно скопировать, а мастерство – индивидуально.

Не секрет, что все некоммерческие организации и коммерческие вместе с ними борются за внимание пользователя одновременно и в том числе за его кошелек. Прямо сейчас нет ни одного человека, который в эту самую секунду, когда вы читаете эти строки, думает о том, что хочет часть своего бюджета передать в вашу организацию (давайте не брать во внимание какого-то очень лояльного донора, который, возможно, и существует). И прямо сейчас, в этот самый момент, сотни и тысячи организаций думают о том, как завладеть вниманием, сердцем и кошельком какой-то конкретной группы людей. Ваши нечестные преимущества должны давать вам очень серьезную отстройку, вы должны чувствовать, что вы на шаг впереди многих. Что это может быть?

6. Ранние последователи. Это пользователи ваших решений, но это именно те пользователи, которые ждут решения больше всего, а это значит, что у них проблема стоит наиболее остро. С точки зрения внутренней цели ранний последователь – в первую очередь руководитель организации. Тот человек, который нанимает первого сотрудника (или не первого) в фандрайзинговую службу, чтобы как можно скорее закрыть для себя один из основополагающих вопросов – привлечения ресурсов в организацию. Во вторую очередь ранними последователями могут быть уже действующие сотрудники фандрайзингового отдела, которые ждут изменений и более детальной постановки задач и помощи в выборе инструментария. В случае внешней цели ранним последователем могут выступить благополучатели вашей организации, скорее всего, именно они ждут от вас содержательного решения своих задач, которое зачастую невозможно без должного финансирования.

7. Каналы. Прорабатывая этот блок, мы подразумеваем, через какие каналы мы несем нашим сегментам пользователей уникальные ценностные предложения. Каналы должны быть проработаны под каждый из озвученных вами сегментов, то есть на каждый сегмент должен быть как минимум один канал, если их будет больше, и у вас есть понимание, как их развивать, это хорошо. Однако не стоит в этом блоке описывать все возможные каналы коммуникации, которые вы знаете, если вы не планируете их применять и они не станут частью вашей стратегии развития фандрайзингового отдела.

Для более детальной проработки каналов вы можете отдельно зафиксировать все возможные точки контакта с донором (если прорабатываете внешнюю задачу). В случае с внутренней задачей каналами коммуникации будут выступать внутренние каналы общения с другими подразделениями.

8. Ключевые метрики. Вот некоторые ключевые метрики, которые обычно используются для оценки эффективности работы фандрайзингового отдела некоммерческой организации:

- Общая сумма собранных средств – показывает, насколько успешно отдел привлекает ресурсы для организации.
- Количество пожертвований – демонстрирует, насколько широко охватывается донорская база.
- Средний размер пожертвования – позволяет оценить структуру поступлений.
- Доля регулярных пожертвований – важный показатель стабильности и устойчивости фандрайзинга.
- Соотношение затрат на привлечение средств и собранных средств – демонстрирует эффективность инвестиций в фандрайзинг.
- Конверсия обращений в пожертвования – показывает результативность охвата аудитории.
- Удержание доноров – оценивает способность удерживать постоянных сторонников.
- Рост донорской базы – отражает эффективность привлечения новых доноров.
- Доля новых доноров – показывает, насколько успешно привлекаются новые сторонники.
- Лояльность доноров – оценивается по частоте и регулярности пожертвований.
- Окупаемость мероприятий – соотношение затрат на организацию и доходов от конкретных акций.
- Конверсия посетителей сайта в доноров – эффективность онлайн-фандрайзинга.
- Охват и вовлеченность аудитории в соцсетях – показатель узнаваемости бренда и интереса к деятельности.
- География доноров – отражает масштабы охвата сторонников.
- Структура доходов из разных источников – демонстрирует диверсификацию фандрайзинга.
- Соответствие собранных средств плану – оценка точности планирования.

Этот набор метрик представлен здесь исключительно для примера. Он не говорит о том, что это те метрики, которые должны быть у вас, он не говорит о том, что они уникальны. Этот набор не говорит о том, что вы должны их внедрить прямо сегодня. Здесь просто некоторое пространство для идей, которые вы можете взять в свою концепцию фандрайзингового отдела. Безусловно, метрики необходимо выстраивать в зависимости от поставленной цели. Мы оставляем с вами основные показатели – это сумма собранных средств, количество транзакций, средний чек. То есть это минимум три показателя, за которыми мы следим с определенной регулярностью. Дальше все зависит от того, какие у вас сегменты пользователей и какие у вас каналы привлечения.

9. Существующие альтернативные решения. Пришло время поговорить о существующих альтернативных решениях, и мы это делаем исключительно после того, как проработали основную часть нашего шаблона. Несмотря на то что рекомендуется существующие альтернативные решения описывать сразу после того, как мы описали проблемы, наша задача с вами – сделать это как можно позднее. Дело в том, что описание решений может нас сбить с креативной

мысли, с творческого потока и увести нас в размышления о том, что уже все решено, и мы можем ничего не создавать.

Что подразумевается под альтернативными решениями? Давайте рассмотрим внутреннюю цель фандрайзингового отдела. Скорее всего, альтернативными решениями могут быть какие-то фандрайзинговые процессы на аутсорсе. Если вы планируете внедрить систему управления донорами, альтернативными решениями могут быть разные виды CRM-систем, которые позволяют решить возникшие проблемы

Если мы говорим про внешние задачи, задачи выполнения фандрайзингового плана, вы можете отдать на аутсорс привлечение входящего потока потенциальных доноров через рекламу, создание различных презентационных материалов, разработку фандрайзинговой кампании и так далее.

10. Концепция высокого уровня. Это некоторый образ результата, к которому вы хотите прийти, если все обстоятельства сложатся удачно. Концепцию высокого уровня вы можете описывать через метафору. Например, для клуба фандрайзеров мы выбрали концепцию «Диснейленда». Наша основная логика заключалась в том, что «Диснейленд» – это пространство, в которое все мечтают попасть, о котором все слышали, но попасть в него достаточно сложно. Мало кто может позволить себе завтра оказаться в «Диснейленде» из-за огромного количества факторов. Но если ты однажды оказался в этом парке, то эти воспоминания ты не забудешь никогда. Мы специально опрашивали различных людей, которые в свое время побывали в «Диснейленде», и мы задавали один вопрос: «Есть ли аттракцион, который запомнился вам больше всего?» Не было ни одного человека, который бы сразу быстро не смог ответить на этот вопрос. Это значит, что остаются яркие, острые, интересные впечатления, которые человек проносит с собой через всю жизнь. Более того, концепция «Диснейленда» подразумевает различные уровни: есть аттракционы для тех людей, которые очень любят и уважают экстрим, есть аттракционы для людей, которые предпочитают проводить спокойный отдых, и так далее. В этом отношении в нашей концепции была задача построить многоуровневую модель получения знаний и обучения фандрайзинговой профессии вне зависимости от того, на каком ты сейчас находишься этапе. Ты можешь найти для себя достойные продукты для того, чтобы по заданной траектории идти к следующему уровню. Еще один важный момент этой концепции заключается в том, что люди, которые побывали в «Диснейленде», хотят в него вернуться, и мы постарались заложить в различные слои нашего профессионального сообщества идею того, что те люди, которые с нами соприкасаются, в любой момент могут возвращаться к любым нашим продуктам.

Давайте посмотрим на наш фандрайзинговый отдел. Если мы разрабатываем шаблон под внутреннюю цель, то мы можем говорить о том, что это некоторая работа мечты, что мы создаем то самое пространство в городе, на территории вашего присутствия, в которое мечтает попасть каждый сотрудник. Например, как офис Google, офис Microsoft, то, что мы с вами очень часто видим в различных фильмах. Некоторое пространство свободы и творчества. В нашей стране тоже есть такие офисы, например, офисы «Яндекса», где есть возможность себя проявить, найти себе рабочее место в зависимости от того, какой уровень вдохновения у вас сегодня. Вы можете за основу, за некую метафору, за некий образ взять что-то подобное.

Если мы говорим про нашу внешнюю задачу, то мы можем создавать образ, который связан с некоторым положительным опытом, который может проживать человек. Мы можем

думать о том, когда человек проживает какие-то приятные моменты, может, какие-то расслабляющие моменты или яркие эмоции, которые также могут быть связаны с парком развлечений. Здесь все зависит от того, какой вы для себя выберете тон общения с вашим донором и какие ключевые ценностные предложения вы ему несете.

Для чего нужна концепция высокого уровня? Для того, чтобы и вовлекать доноров, и дальше выстраивать систему, связанную с удержанием доноров и повышением лояльности, а также для того, чтобы у наших сотрудников была возможность расти и были желание и энтузиазм каждый раз, каждый день создавать что-то новое.

11. Структура расходов. Структуру расходов фандрайзингового отдела также необходимо разделить на две части. Это внутренние расходы, которые связаны с внутренней целью, туда входит обеспечение работы фандрайзингового отдела. А также внешняя структура расходов, которая связана непосредственно с процессом привлечения, удержания и взаимодействия с донорами. Вот несколько примеров статей расходов, которые могут войти в данный раздел.

Внутренние расходы:

- Заработная плата сотрудников отдела (руководитель отдела, фандрайзеры, ассистенты).
- Оборудование рабочих мест (компьютеры, принтеры, телефоны и т. д.).
- Программное обеспечение для ведения базы данных доноров и учета пожертвований.
- Канцелярские расходы (бумага, картриджи, маркеры и т. д.).
- Транспортные расходы и командировки сотрудников.
- Обучение и повышение квалификации сотрудников.

Внешние расходы:

- Изготовление презентационных и информационных материалов (буклеты, брошюры, отчеты).
- PR и реклама (публикации в СМИ, контекстная реклама, SMM).
- Веб-сайт фандрайзинговых кампаний и его поддержка.
- Организация фандрайзинговых мероприятий (аренда площадки, оборудование, кофе-брейки).
- Производство сувенирной продукции.
- Вознаграждение платежных систем за проведение онлайн-платежей.
- Гонорары fundraising-консультантов и юристов.

Конкретное соотношение статей расходов зависит от масштабов деятельности организации и текущих задач отдела. Например, при запуске крупной кампании доля внешних расходов возрастает. Вы можете посмотреть, какие статьи расходов будут релевантны вашей деятельности, а какие нет, а также добавить свои. Самое главное – не писать ничего лишнего, если вы берете в работу канал коммуникации – e-mail рассылки, значит, в структуре расходов должна быть оплата рассылочного сервиса, и так далее. Если у вас уже есть установленная CRM-система и не требуются никакие дополнительные платежи, значит, эта статья расходов не должна присутствовать в данном разделе.

Более подробно мы рассмотрим структуру расходов при составлении фандрайзингового бюджета.

12. Источники доходов. Этот раздел релевантен в том случае, когда мы прорабатываем внешнюю цель фандрайзингового отдела. Поскольку в нашем случае источники доходов или

источники поступления напрямую зависят от наших сегментов доноров, этот раздел должен строго соответствовать тем сегментам, которые мы с вами указали ранее. В случае когда мы разрабатываем внутреннюю цель, скорее всего, источники доходов могут остаться незаполненными, либо может быть случай, когда фандрайзинговый отдел делится своей экспертизой на внешнем рынке и таким образом привлекает дополнительные доходы в организацию. Этот пример подходит не всем организациям. Но если вы понимаете, что для вас он имеет смысл, то его, безусловно, стоит указать.

Таким образом, вы получаете стратегию развития фандрайзингового отдела, которая, в свою очередь, делится на две цели: внутреннюю и внешнюю. Также вы проработали текущие решения, пользователей, ценностные предложения, каналы коммуникации, через которые вы несете эти предложения вашей аудитории, вашу концепцию высокого уровня (к чему вы идете? к какому образу результата?). У вас сложилось понимание, по каким ключевым метрикам вы отслеживаете, насколько хорош и эффективен ваш путь, а также имеете представление о структуре доходов и структуре расходов. Подобный подход позволяет вам видеть буквально на одном листе ключевые элементы фандрайзинговой отдела. После проделанной работы вы можете сделать некоторый блок с выводами. Например, опробуйте выписать ближайшие задачи, которые вам стоит реализовать, чтобы приблизиться к разработанной стратегии.

## 1.2. Разработка политики и процедур работы отдела

Наличие четких и понятных политик и процедур крайне важно для эффективной работы любого подразделения организации, в том числе и фандрайзингового отдела. Документированные политики позволяют упорядочить процессы внутри отдела, распределить зоны ответственности сотрудников, устранить дублирование функций. Это приводит к повышению скорости и качества работы.

Также наличие утвержденных процедур обеспечивает преемственность в работе отдела. Новые сотрудники быстрее вливаются в рабочий процесс, если имеют четкие инструкции. Документированные политики позволяют избежать ошибок, связанных с неправильным пониманием процессов. Если все процедуры прописаны, риск отклонений сводится к минимуму.

Помимо этого, наличие утвержденной политики упрощает контроль и оценку деятельности отдела. Появляются объективные критерии для анализа эффективности работы каждого сотрудника и отдела в целом. Четкие правила внутренней работы формируют профессиональную культуру в отделе, способствуют росту заинтересованности сотрудников в общих результатах.

Таким образом, продуманная и хорошо документированная политика и процедуры являются залогом слаженной и результативной работы фандрайзингового отдела. Их разработка должна стать одним из приоритетов при создании или реорганизации подразделения. Давайте пошагово разберем наши действия.

### Шаг 1. Выявление существующих процессов.

Проще всего начать этот шаг с интервью и опросов сотрудников фандрайзингового отдела. Вот несколько советов по проведению интервью:

- Разработать структуру интервью – список ключевых вопросов, которые помогут выявить этапы процессов, документы, роли и зоны ответственности.
- Проводить интервью индивидуально с каждым сотрудником отдела. Уделить внимание специалистам, отвечающим за разные направления работы.
- Задавать открытые вопросы, позволяющие сотрудникам подробно описывать процессы. Например: «Расскажите, как у вас происходит подготовка заявки на грант от начала и до конца».
- Уточнять детали по ходу интервью. Например: «А что происходит после того, как заявка отправлена? Какие документы при этом заполняются?»
- Попросить показать реальные примеры документов, шаблонов, отчетов, которые используются в работе.
- В конце интервью кратко резюмировать описанный сотрудником процесс и уточнить, все ли этапы были зафиксированы верно.
- Поблагодарить сотрудников за уделенное время и полученную информацию.
- Проанализировать результаты интервью и зафиксировать выявленные процессы в виде схем, алгоритмов, текстового описания.

К каждому интервью нужно готовиться индивидуально, поскольку у сотрудников могут быть разные зоны ответственности и типичные вопросы могут вас не привести к результату.

Попробуйте заранее составить список подготовительных вопросов, которые вы сможете задавать на этапе диалога, например:

- Расскажите, пожалуйста, ваши основные задачи и зоны ответственности в работе отдела.
- Опишите подробно процесс поиска и отбора потенциальных доноров. Какие инструменты для этого используются?
- Как происходит процесс подготовки заявки на грант? Кто в нем участвует и как распределяются обязанности?
- Какие документы заполняются в процессе подготовки заявки? Есть ли утвержденные формы и шаблоны?
- Как организован процесс взаимодействия с донором после одобрения заявки? Какие отчеты и документы для этого готовятся?
- Как у вас происходит администрирование полученного гранта? Какие процедуры для этого существуют?
- Какие системы и базы данных используются в работе? Кто отвечает за их ведение и актуализацию?
- С какими трудностями или сложностями вы сталкиваетесь в своей работе? Что можно улучшить и упростить?
- Есть ли у фандрайзингового отдела утвержденная политика и документированные процедуры? Насколько они соответствуют реальным процессам?

После проведения ряда интервью у вас должен появиться список всех возможных и существующих процессов, которые стоит обсудить в том числе и с другими сотрудниками. Потому что в фандрайзинговом процессе участвуют не только фандрайзеры, но также и специалисты по работе со СМИ, PR-специалисты, SMM-менеджер, бухгалтер, финансовый менеджер, юрист и так далее, все зависит от того, как выглядит ваша организационная структура.

Наша ключевая задача на самом первом этапе – составить максимально полную картину. Если вам кажется, что вы что-то упускаете, вы всегда можете проконсультироваться со специалистами из фандрайзинговой сферы, которые уже имеют подобный опыт описания процессов и составления карты процессов. Благодаря их опыту вы сможете найти недостающие звенья, а также увидеть, какие потенциальные процессы могут появиться в вашей организации в случае ее роста.

Также рекомендуем провести группировку однотипных процессов или процессов, которые связаны с одним из направлений фандрайзинга или одним из инструментов. Например, сгруппировать процессы, связанные с участием в грантовых конкурсах, начиная от поиска грантодателей, заканчивая подачей заявки. Сгруппировать процессы, связанные с работой с частными лицами. Возможно, разделить их по инструментам в зависимости от того, пользуетесь ли вы площадками-агрегаторами, занимаетесь ли e-mail-маркетингом и так далее. Сгруппировать процессы по работе с корпоративными донорами, начиная от момента их поиска, ведения переговоров, составления фандрайзинговых предложений, подготовки презентационных материалов, заключения сделки, контроля за выполнением работы и подготовки отчетности. Подобная группировка поможет вам определить ответственных за каждый процесс лиц в зависимости от их функционала.

## **Шаг 2. Анализ существующих документов/положений/регламентов/инструкций.**

Для начала давайте обозначим некоторую идеальную картину, в которой каждый процесс, абсолютно каждый, который нам удалось выявить на предыдущем этапе, должен быть описан в некоторую технологию выполнения. Как мы уже говорили выше, подобное описание решает много задач, начиная от нормирования фандрайзинговых действий, заканчивая быстрой и упрощенной передачей дел в случае смены сотрудника. Поэтому этот этап необходим нам для того, чтобы определить, какие процессы уже обеспечены определенными документами.

Вот примеры типовых документов, которые могут использоваться в работе фандрайзингового отдела. Этот список поможет вам сориентироваться, что мы имеем в виду, когда говорим о разных типах документов, чек-листов и регламентов.

- Регламент ведения базы данных потенциальных доноров (описание требований к внесению и обновлению данных о донорах).
- Регламент подготовки отчетности для доноров (сроки, форматы, ответственные, порядок согласования и утверждения).
- Инструкция по работе в CRM-системе (поиск доноров, фиксация взаимодействия, создание заявок).
  - Чек-лист сбора данных о доноре (контакты, интересы, предыдущее сотрудничество).
  - Чек-лист проверки готовности заявки на грант перед подачей.
  - Шаблон отчета для донора о реализации проекта.
  - Шаблон пресс-релиза по результатам получения гранта.
  - Регламент оценки эффективности фандрайзинговых мероприятий.
  - Регламент хранения и доступа к документации отдела.
  - Инструкция по работе с почтовыми рассылками донорам.
  - Чек-лист подготовки информационных материалов для доноров.
  - Шаблон письма-обращения к донору о поддержке проекта.
  - Регламент организации фандрайзинговых мероприятий.
  - Положение о конфиденциальности данных доноров.
  - Регламент оформления договоров с донорами.
  - Чек-лист сбора документов к отчетности для донора.
  - Шаблон аналитического отчета по фандрайзинговой деятельности.
  - Чек-лист контроля расходования грантовых средств.

Перед собой вы видите неструктурированный набор идей, мы не можем сказать, что это идеальный список того, что должно быть, потому что идеального списка не существует. Каждая организация уникальна в своем наборе действий, поэтому и список документов у каждого уникальный. Помимо прочего, само описание процесса зависит от многих факторов: профессионализма команды, количества сотрудников, реализуемого функционала, видов деятельности организации и даже целей и миссии. Ваша задача – просто критически посмотреть на эту страницу и задать себе вопрос: а как должно быть у меня?

### **Шаг 3. Описание процессов.**

На первом шаге мы выявили список текущих и возможных процессов фандрайзингового отдела, сгруппировали эти процессы в определенной логике (например, по инструментам). На втором шаге мы определили, какие уже есть задокументированные действия, какие процессы по своей сути подкреплены описательной частью. Теперь перед нами стоит несколько задач:

а) пересмотреть существующие документы на предмет актуальности, провести корректировку;

б) описать существующие процессы, которые никаким образом не задокументированы на данный момент

в) описать потенциальные процессы, которые должны быть реализованы в фандрайзинговом отделе согласно разработанной вам стратегии.

Первое, что стоит учесть при описании процесса, – это максимальная детализированность. Возьмите для примера любой кулинарный рецепт. У вас есть название блюда и есть фотография финального результата. Далее вам рассказывают, из каких ингредиентов это блюдо состоит и, самое главное, какое количество каких продуктов вам потребуется, чтобы приготовить определенное количество порций. В вашем случае вы видите некоторый образ результата – идеальную картину, как должна выглядеть заявка на грантовый конкурс, отчет для донора, карточка донора в CRM-системе и так далее. А ваши ингредиенты – это ресурсы, которые необходимы, чтобы прийти к результатам. Среди ресурсов могут быть и люди (но не забывайте, что держатель процесса всегда один, ответственный за этот процесс), и программное обеспечение, и утвержденные шаблоны и так далее.

Возвращаемся к кулинарному рецепту, у нас есть очень маленькие и понятные шаги: один шаг – одно действие, налили масло, положили соль, согрели молоко и так далее. Пишем каждое действие таким образом, чтобы любой человек (даже без опыта) мог повторить каждый шаг. Если у вас есть возможность приложить к шагам скрины (фото или видео) работы в какой-то конкретной программе, это стоит сделать. Более того, к шагам вы можете добавить полезные ссылки с материалами, которые укрепят понимание исполнителя. Не забывайте указывать длительность каждого этапа (это послужит первым шагом к нормированию). Помните наш любимый вопрос: сколько вы пишете заявку на грантовый конкурс? Две недели. А если в часах? 12 часов. Две недели и 12 часов – согласитесь, разные категории.

Дополнительно стоит указать, с какими процессами связан данный процесс, где он находится на общей карте процессов, что является ценным конечным продуктом (результатов выполнения), какие бывают исключения или отклонения от стандартного хода процесса. В ходе описания можно поделиться примерами и кейсами из жизни вашей организации, а также добавить определенные советы или лайфхаки от тех людей, которые уже по этому процессу работали неоднократно.

#### **Шаг 4. Разработка фандрайзинговой политики.**

После реализации первых трех шагов у вас появился фундамент для того, чтобы подойти к первой версии фандрайзинговой политики. Да, не самое популярное словосочетание. Но давайте попробуем взять какой-то пример на слуху и разобрать основные элементы. Вы точно слышали словосочетание «редакционная политика». Если говорить простыми словами, это справочник с инструкциями по составлению текстов. Она нужна, чтобы все авторы писали в похожем стиле, не допускали одинаковых ошибок и быстрее включились в работу. Обычно за редполитику отвечает главный редактор. В нашем случае фандрайзинговая политика нужна, чтобы все сотрудники отдела эффективно пользовались фандрайзинговым инструментарием, в максимально похожем смысловом стиле выстраивали коммуникацию с донорами, придерживались одних целей и задач как внутри отдела, так и в организации в целом.

По сути, мы можем сказать, что фандрайзинговая политика – это некоторый набор правил о том, как максимально эффективно реализовать стратегию работы фандрайзингового отдела. Фандрайзинговая политика как отдельный большой документ работает плохо или не работает вообще. Иногда не стоит ее составлять, чем составить для того, чтобы она просто была. Дело в том, что она имеет смысл, когда руководитель абсолютно точно видит конечный результат (идеальный), и он определяет некоторые правила работы, чтобы снизить свой градус ежедневного контроля и постоянного объяснения сотрудникам, почему что-то стоит делать, а что-то нет. Если образ результата пока отсутствует, то стоит в начале поработать определенным опытом, а пока попробовать сформулировать основные правила «на одном листе А4».

Понять, что фандрайзинговая политика не нужна, довольно просто. Если у вас в команде один фандрайзер (или два), пока проще работать с ним напрямую, без многостраничной системы правил. В таком случае вам будет намного проще объяснить ваши подходы к работе. Прежде чем заводить собственную политику, задайте себе два вопроса:

- Какую цель вы преследуете, планируя создать фандрайзинговую политику?
- Какого результата ожидаете?

Если вы не можете дать четкий ответ, набирайте опыт, формируйте собственные принципы, цели работы, поймите, что для вас по-настоящему важно, а потом приступайте.

Также если вы уже проработали какие-то блоки, например, правила письменной коммуникации с донорами, зафиксируйте их в отдельную инструкцию. Таким образом, ряд инструкций, карта процессов с описательной частью и ваши личные лайфхаки уже могут положить начало политике.

### **Шаг 5. Организовать обучение персонала внедрению новых документов.**

После утверждения новой фандрайзинговой политики и документации на уровне руководства организации необходимо организовать обучение сотрудников отдела для внедрения этих документов в работу. Обучение можно провести в формате семинара продолжительностью 1—2 дня под руководством опытного внешнего эксперта или внутреннего специалиста. В ходе обучения эксперт должен подробно представить новые документы, ответить на вопросы сотрудников, продемонстрировать порядок работы с документацией на практических примерах. Полезно будет организовать деловые игры или кейсы для отработки навыков использования новых регламентов и инструкций. По итогам обучения рекомендуется провести тестирование, чтобы убедиться, что сотрудники хорошо усвоили новый порядок работы. Сотрудникам также стоит выдать на руки комплекты типовых документов и шаблонов, чтобы они имели постоянный доступ и могли оперативно применять их в своей работе. Качественное обучение персонала является залогом успешного внедрения новой политики и процедур в фандрайзинговом отделе.

### **Шаг 6. Регулярно анализировать и при необходимости обновлять политику и процедуры.**

После внедрения новой политики и процедур в работу фандрайзингового отдела необходимо через определенные промежутки времени (например, раз в полгода или год) проводить анализ их актуальности и эффективности. Это можно делать в форме опросов сотрудников

отдела на предмет удобства использования документации, а также путем сбора предложений по оптимизации процессов.

Руководитель отдела должен регулярно анализировать статистику, насколько соблюдаются требования документов, нет ли отклонений или ошибок в работе из-за несовершенства политик и инструкций. По результатам такого аудита могут выявляться необходимые обновления документации. Например, при изменении внешних требований доноров или внутренних процессов организации могут потребоваться правки политик и регламентов. Все существенные изменения должны утверждаться на уровне руководства. Обновленные версии документов необходимо довести до сведения сотрудников отдела. Регулярный анализ и своевременная актуализация документации по работе фандрайзингового отдела позволят поддерживать ее актуальность и повышать эффективность работы.

Все ваши разработки станут основой для создания корпоративной базы знаний, о которой мы будем говорить в одной из следующих глав, а также возможностью быстрой адаптации новых сотрудников и снижения время на приобретение опыта работы в вашей организации. Не стремитесь найти проект идеальной фандрайзинговой политики, ее просто не существует, помните, что ваш опыт и ваши ресурсы уникальны.

### 1.3. Структура отдела и функционал сотрудников

Целью данной главы является анализ структуры и функционала фандрайзингового отдела некоммерческой организации. В главе рассматривается организационная структура отдела, выделяются его основные подразделения и направления деятельности. Детально описываются должностные обязанности сотрудников отдела. Особое внимание уделяется взаимосвязям и слаженной работе подразделений для достижения максимальной эффективности в реализации фандрайзинговой стратегии организации.

Проведенный анализ позволяет оценить, насколько оптимально выстроена структура отдела, рационально ли распределены зоны ответственности сотрудников. По результатам анализа разрабатываются рекомендации по совершенствованию деятельности фандрайзингового отдела.

Структура фандрайзингового отдела формируется в зависимости от набора факторов. Первый фактор – это ваш текущий фандрайзинговый план. Опыт работы показывает, что в организациях объемом до 10 млн рублей фандрайзером является сам руководитель/лидер/создатель организации, который на первом этапе жизненного цикла организации лучше всех владеет пониманием деятельности организации и выстроенными в ней процессами.

Однако бывают ситуации, когда руководитель нанимает фандрайзера, еще не достигнув этого значения. На этом пути расположен целый ряд опасностей. Самая главная опасность заключается в том, что руководитель организации не может грамотно поставить задачи и определить функционал специалиста, что приводит к слабым результатам или их отсутствию в целом. Рынок фандрайзеров до сих пор не насыщен сильными профессионалами во всех регионах, что объяснимо сложившимся развитием событий в секторе. Поэтому надеяться на то, что вы привлечете специалиста, который выстроит сам всю работу отдела, не самая лучшая идея. Именно поэтому наша главная рекомендация заключается в том, чтобы вы освоили базовый инструментарий фандрайзинга, а также все знания из этой книги, чтобы пошагово пройти путь к созданию своего отдела.

Возвращаясь к текущему фандрайзинговому плану, вы можете попробовать реализовать следующий подход:

- если текущий план до 10 млн рублей, руководитель сам изучает и внедряет фандрайзинговые компоненты, для того чтобы сформировать стартовые процессы, а также определить, какой ближайший инструментарий стоит внедрять;
- если текущий фандрайзинговый план от 10 до 30 млн, опыт показывает, что эту цель способны достичь фандрайзер и руководитель организации (который по-прежнему продолжает включаться своими связями и наработками), в редком случае можно подключать дополнительных специалистов, которые владеют конкретным узким инструментом;
- если текущий фандрайзинговый план составляет от 30 до 100 млн, то мы можем говорить о появлении еще одного фандрайзера (как минимум), а также о внедрении должности руководителя отдела фандрайзинга.

Универсальных рекомендаций о личном фандрайзинговом плане в данном контексте дать практически невозможно, поскольку у каждой организации в зависимости от направления и темы деятельности есть свой потенциал в каждом отдельно взятом инструменте. Мы привыкли к тому, что фонды адресной помощи в своей структуре от 70% и выше привле-

кают на фандрайзинге частных лиц. Но здесь тоже есть исключения, потому что адресная помощь детям, находящимся в заболевании, имеет более высокий фандрайзинговый потенциал, чем адресная помощь взрослому человеку, который потерял работу и остался на улице. Здесь приведен этот пример ровно для того, чтобы вы смогли включить критическое мышление и не поддаваться на успешные истории, которые предлагает вам сегодня рынок. Только после того как вы выстроите свое уникальное понимание, свой уникальный фандрайзинговый путь, не на интуиции, а на многофакторном анализе рынка, вы сможете выстроить свою стратегию, которой мы посвятим отдельную главу.

В качестве резюме к этому первому фактору стоит отметить, что фандрайзинговый план лично для каждого сотрудника формируется исходя из опыта и профессионализма сотрудника, содержательной деятельности организации, фандрайзингового потенциала каждого инструмента, анализа предыдущей деятельности организации, оценки эффективности предыдущих фандрайзинговых действий.

Второй фактор – это ваши ресурсы. Мы часто говорим о том, что привлекать ресурсы, ничего не вкладывая, невозможно. «Возможно-возможно, мы же привлекаем», – часто отвечают нам люди, которые не считают свои трудочасы, свой интеллектуальный труд, раз от раза стремясь к его обесцениванию. Так или иначе, для того чтобы подойти к формированию фандрайзингового отдела, вы должны определить бюджет этого отдела (в зарплатной части) и фандрайзинговый бюджет в целом (средства, которые вы вкладываете в программное обеспечение, презентационные материалы, организацию мероприятий и так далее), направленный на привлечение ресурсов и достижение фандрайзингового плана.

Ваша главная задача на данном этапе – сформировать общую структуру расходов вашей организации в процентном соотношении, опираясь на свой предыдущий опыт, а также на опыт коллег, у которых вы можете проконсультироваться. Ниже мы приводим пошаговый путь к определению структуры расходов, посмотрите на него как на пример, а не как на данность.

1. Определить общий объем расходов НКО за анализируемый период (год) по данным финансовой отчетности.
2. Сгруппировать все расходы НКО по основным статьям:
  - Заработная плата сотрудников и начисления на нее.
  - Административные расходы (аренда, коммунальные платежи и т. д.).
  - Программные расходы на реализацию проектов.
  - Расходы на PR и фандрайзинг.
  - Прочие расходы.
3. По каждой статье рассчитать долю в общем объеме затрат НКО за период.
4. Проанализировать полученную структуру расходов НКО и сравнить с рекомендуемыми значениями:
  - З/п сотрудников – не более 25%.
  - Административные – до 15%.
  - Программные – не менее 50%.
  - PR и фандрайзинг – до 10%.

5. При необходимости разработать меры по оптимизации расходов и приведению структуры в соответствие с рекомендуемыми значениями.

Такой анализ поможет объективно оценить эффективность расходования средств НКО и выявить возможности для ее повышения. Однако внимательно относитесь к словосочетанию «рекомендуемые значения». Мы настаиваем на том, что нет одной устоявшейся формулы, потому что путь каждой организации уникален. Ваша задача – попробовать самим определить эти рекомендуемые значения после проведения серии встреч и интервью с руководителями дружественных вам организаций, которые работают в той же теме и том же направлении, что и вы. Но для старта вы можете взять базовое значение расходов на PR и фандрайзинг за 10% от общего объема привлеченных средств. В разных организациях, по нашему опыту, это значение варьируется от 3 до 35%. К своему идеальному значению вы придете только спустя годы.

Давайте рассмотрим пример: предположим, ваш текущий фандрайзинговый план составляет 15 млн рублей в год. И вы в самом начале пути формирования фандрайзингового отдела. Оттолкнитесь от значения 10%, чтобы определить для себя, что ваши расходы на фандрайзинг могут составлять 1,5 млн рублей в год. При этом в это значение входит как заработная плата сотрудника, так и другие расходы, примеры которых мы озвучили выше. Это поможет вам сформировать для себя понимание по стартовой заработной плате, чтобы начать поиски фандрайзера своей мечты.

Третий фактор, о котором стоит сказать, – это фандрайзинговый план на вырост. Уже сегодня вы должны понимать, какое количество ресурсов вам необходимо в ближайшие 1—3—5 лет для реализации своей содержательной деятельности. То есть ваша задача как руководителя – строить структуру на вырост, понимать функционал на вырост, составлять фандрайзинговый бюджет на вырост и так далее. Начинайте мыслить стратегическими категориями. Время проходит очень быстро, а вы можете до сих пор топтаться на месте, бегая с одной стратегической сессии на другую, не внедряя ничего из предложенных шагов. Возьмите ответственность за все происходящее в вашей организации на себя.

Итак, перед вами один из вариантов структуры фандрайзингового отдела в НКО:

1. Руководитель отдела.
2. Отдел корпоративного фандрайзинга:
  - Специалист по работе с корпоративными донорами.
  - Специалист по организации совместных акций и событий.
3. Отдел работы с частными пожертвованиями:
  - Специалист по привлечению частных доноров.
  - Специалист по работе с постоянными жертвователями.
  - Специалист по краудфандинговым кампаниям.
4. Отдел по связям с общественностью и SMM:
  - Специалист по связям с общественностью.
  - SMM-специалист.
5. Аналитик:
  - Анализ эффективности фандрайзинговых кампаний.

- Формирование отчетности для доноров.

#### 6. Офис-менеджер/ассистент.

Такая структура позволяет распределить зоны ответственности по основным направлениям фандрайзинга и обеспечить комплексный подход. Конкретное наполнение зависит от размера и задач НКО.

Это не идеальная структура (вы уже помните, что идеальной структуры, которую можно скопировать и внедрить, не существует), мы постарались показать вам вариант, в котором сразу решен вопрос «фандрайзинг vs PR», кто за кого, кто против кого, кто как с кем взаимодействует, включив это направление в структуру фандрайзинговой службы. А также попробовали каждое направление деятельности разбить на подзадачи, что вы можете не делать на данном этапе своей деятельности. Более того, внутри каждого направления можно выделять как более узкие, так и более укрупненные виды деятельности.

Для того чтобы сформировать функционал, оставим верхнеуровнево следующий вариант нашего отдела:

1. Руководитель отдела.
2. Специалист по корпоративному фандрайзингу / менеджер по работе с юридическими лицами.
3. Специалист по частному фандрайзингу / фандрайзер по работе со сторонниками.
4. Менеджер по коммуникациям.

#### **Руководитель отдела.**

##### *Основной функционал*

1. Стратегия и планирование:
  - 1.1. Разработка фандрайзинговой стратегии по всем источникам и каналам поступления средств.
  - 1.2. Разработка ежемесячного плана сбора средств на год.
  - 1.3. Проведение ежегодной оценки эффективности фандрайзинга.
  - 1.4. В сотрудничестве с директором по развитию руководство разработкой любой долгосрочной стратегии для достижения согласованных долгосрочных организационных целей.
  - 1.5. Определение новых потенциальных потоков доходов и разработка стратегии для доступа к этим средствам.
2. Финансовое планирование и управление бюджетом:
  - 2.1. Составление бюджета для выполнения планов действий по привлечению средств, плана действий по коммуникациям.
  - 2.2. Разработка и поддержание системы отслеживания и оценки доходов и расходов.
3. Привлечение средств:
  - 3.1. Управление командой по сбору средств, которая обеспечивает достижение целей по фандрайзингу.
  - 3.2. Ежемесячный, ежедневный мониторинг поступления средств.
  - 3.3. Поиск и привлечение стратегических партнеров (партнерство от трех лет).
  - 3.4. Поиск и привлечение средств от крупных доноров (пожертвование от 300 тыс. рублей от физического лица).

3.5. Разработка эффективных путей развития отношений и удержания с текущими партнерами.

3.6. Участие в бизнес-мероприятиях, выступление на различных форумах, площадках.

4. Управление персоналом:

4.1. Согласование целей и планов работы сотрудников подразделения.

4.2. Управление рабочей нагрузкой и производительностью труда посредством регулярных индивидуальных обсуждений линейного управления, персональных планов работы.

4.3. Планирование и реализация программы личного развития для членов команды по всем соответствующим навыкам.

4.4. Проведение ежегодных обзоров эффективности.

4.5. Разработка системы мотивации для каждого сотрудника.

4.6. Поиск новых членов команды.

5. Взаимодействие с руководством организации:

5.1. Участие в планировании и управлении бюджетом доходов и расходов организации.

5.2. Подготовка отчетности для учредителя и членов попечительского совета по вопросам фандрайзинга.

5.3. Защита ежегодного бюджета на привлечение средств, участие в заседаниях правления фонда для предоставления отчетов и консультаций по вопросам сбора средств.

Возможные показатели для оценки деятельности руководителя фандрайзингового отдела (система показателей разрабатывается и утверждается в начале года):

1. 100% выполнение плана по суммам пожертвований и по количеству сторонников.

2. Количество потенциальных партнеров, которые в перспективе готовы к сотрудничеству.

3. Внедрена система мониторинга поступления средств и оперативное предоставление отчетности по фандрайзингу.

4. Устойчивая команда по привлечению средств.

### **Специалист по корпоративному фандрайзингу / менеджер по работе с юридическими лицами.**

*Основной функционал*

1. Привлечение:

1.1. Разработка предложений о сотрудничестве для компаний и формирование персонального плана.

1.2. Подготовка материалов о возможностях и преимуществах сотрудничества с бизнесом для сайта фонда.

1.3. Еженедельный мониторинг размещения актуальной информации по партнерам, акциям, мероприятиям, новостях о сотрудничестве, логотипы компаний на сайта фонда.

1.4. Поиск потенциальных партнеров (подготовка списка, писем, звонки, отправка предложений).

1.5. Сопровождение компании в текущем режиме.

1.6. Ведение переговоров.

1.7. Подготовка и заключение договоров с партнерами, сопровождение исполнения договоров.

1.8. Поиск партнеров по товарам и услугам.

2. Мероприятия/акции:

2.1. Разработка и проведение акций/мероприятий, направленных на привлечение и удержание бизнес-партнеров (концепция, бюджет, организация, подготовка партнерских пакетов, проведение, подготовка отчетности).

2.2. Подготовка и реализация акций для сотрудников компаний.

2.3. Разработка и реализация проектов по социальному маркетингу.

3. Удержание:

3.1. Разработка и реализация проектов по удержанию партнеров.

3.2. Подготовка рассылок для партнеров о деятельности фонда.

3.3. Подготовка отчетности о расходовании средств по пожертвованиям от компаний.

3.4. Поздравление с праздниками партнеров фонда.

3.5. Ведение CRM-базы по компаниям.

3.6. Разработка благодарственных писем, материалов, направленных на развитие отношений с компаниями.

4. Планирование и управление проектами:

4.1. Ведение бюджетов проектов.

4.2. Участие в планировании деятельности на год.

4.3. Измерение эффективности каждого проекта/акции/мероприятия.

4.4. Подготовка аналитического отчета по потенциалу привлечений средств от бизнеса, эффективности того или иного проекта для фонда.

4.5. Участие в подготовке фандрайзинговой стратегии.

4.6. Выполнение 100% плана по пожертвованиям от компаний (эквивалент денежный и количество компаний-партнеров).

4.7. Выполнение поставленных и утвержденных задач по проектам в начале года.

4.8. Достижение результатов по проектам/мероприятиям/акциям (финансовые показатели, количество новых доноров, количество удержанных доноров, количество привлеченных сотрудников компаний).

4.9. Количество новых потенциальных партнеров.

Возможные метрики для измерения эффективности работы с бизнесом:

1. Количество компаний.

2. Количество пожертвований от компаний.

3. Средняя сумма пожертвований.

4. Количество новых доноров.

5. Количество доноров inkind (пожертвования в натуральном виде).

**Специалист по частному фандрайзингу /  
фандрайзер по работе со сторонниками.**

*Основной функционал*

1. Планирование и управление:

1.1. Составление планов по привлечению средств на год по каналам.

1.2. Подготовка ежемесячного мониторинга поступления средств, ежедневная аналитика поступления средств из разных каналов.

1.3. Еженедельный мониторинг на сайте фонда размещения актуальной информации по акциям, мероприятиям для частных доноров.

1.4. Ежедневное тестирование платежной страницы на сайте фонда, поддержка работы шлюзов по приему пожертвований.

1.5. Подготовка и заключение договоров с исполнителями услуг.

1.6. Составление плана коммуникаций с частными донорами посредством e-mail-рассылок.

2. Мероприятия/акции:

2.1. Разработка и реализация фандрайзинговых мероприятий/акций, рассчитанных на привлечение частных доноров (онлайн-кампании, офлайн-мероприятия и пр.).

2.2. Проведение анализа эффективности акций/мероприятий.

3. Развитие:

3.1. Внедрение CRM-базы, доработка базы данных доноров.

3.2. CRM – поддержание регулярных контактов с донорами фонда (e-mail-рассылки, смс, телемаркетинг и т. п.).

3.3. Сегментирование базы доноров и подготовка плана коммуникаций для каждого из них.

3.4. Поиск, анализ и внедрение новых каналов привлечения средств (платежные системы, агрегаторы).

3.5. Взаимодействие с благотворителями: заключение договоров, участие в подготовке отчетов, справок и других сопроводительных материалов.

3.6. Создание контента, проведение e-mail-рассылок, тестирование способов подачи информации и оформления, работа на удержание, анализ результатов рассылок.

3.7. Проработка вместе с PR-менеджером вариантов привлечения средств через соцсети и другие каналы коммуникации.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.