

Ирина МЕНЬШЕНИНА

12+

СОБИРАЙ ЛЮДЕЙ — ДЕНЬГИ ПРИДУТ

Осознанный 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

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=56036964

SelfPub; 2021

ISBN 978-5-532-98823-1

Аннотация

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.

Содержание

Термины	4
От автора	7
Часть I. Как там все устроено	14
Предыстория	14
Глава 1	16
Глава 2	19
Глава 3	28
Глава 4	37
Часть I на одной странице	44
Часть II. Фандрайзинг: соображаем на троих	45
«В чем особенность «продаж»	45
в фандрайзинге?» Консультация для	
Маргариты	
Глава 5	47
Глава 6	51
Глава 7	55
Глава 8	60
Глава 9	67
Конец ознакомительного фрагмента.	73

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». Употребление 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 шутливо 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

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 году¹*

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

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

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 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 разнообразиями 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 завсегда 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 – спасти или лечить конкретных людей не нужно, а вот менять ситуацию для всего общества 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 Русфонда², 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.

В основе предлагаемой мною классификации лежит аксиома: фандрайзинг организации определяется ее программой. Другими словами, сбор пожертвований зависит от их сбыта³.

Можно выделить 4 основных типа НКО по способам сбора

² <https://www.rusfond.ru/navigator>

³ 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.crno.ru/assets/files/broshura.pdf>

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 наруше-

ниями), 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 тренировки, 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, напри-

мер, 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 [эдвакаси], 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

разъяснить 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 опла-

той 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, обслуживание, 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 отдельной статьей 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 меропри-

ятия 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?»⁴. 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, опы-

⁴ https://takiedela.ru/wp-content/uploads/2017/03/2016_NP_Administrativnye-raskhody-NKO_Otchet-po-issledovaniyu.pdf

том, 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 благотворительности⁵ 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

⁵ «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).

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 %.

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 конференции⁶.

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.

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 бо-

лее 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 ме-

сто 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 обратиться 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! Разослала 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 компании⁷.

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 зу-

⁷ 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?

бы 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»⁸ 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.

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.

⁸ http://www.cafussia.ru/page/issledovanie_chastnih_pozhertvovanii_v_rossii

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. Возь-

мом 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 уро-

вень 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 вкладчину 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 благополуча-

телей?

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 эффектность. 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 термобелье 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 скорость 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 опре-

деленные 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 незабываемый 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 необхо-

димости 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.

Благополучатель

НКО

Донор

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 опре-

деленные 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 «+».

Благополучатель

НКО

+

ДОНОР

Может помочь,
потому что

- ЗНАЕТ ПРОБЛЕМУ
- ИМЕЕТ РЕШЕНИЕ
- ЕМУ ВЕРЯТ
БЛАГОПОЛУЧАТЕЛИ
- ЕСТЬ МЕТОДИКИ
ТЕХНОЛОГИИ
ПОМЕЩЕНИЕ
ОБОРУДОВАНИЕ
И ДРУГОЕ

ИМЕЕТ РЕСУРСЫ
и активы

- ДЕНЬГИ
- УСЛУГИ
- ТОВАРЫ
- ВОЛОНТЁРЫ
- КОНСАЛТИНГ
- ПОМЕЩЕНИЕ
- ДСТУП К
МАССАМ
- ДРУГОЕ

Рисунок 2

Рисунок 3 ниже показывает нам законченный «равнобед-

ренный» 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!

БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЬ



НКО

+

ДОНОР

Может помочь,
потому что

ИМЕЕТ РЕСУРСЫ
и АКТИВЫ

- ЗНАЕТ ПРОБЛЕМУ
- ИМЕЕТ РЕШЕНИЕ
- ЕМУ ВЕРЯТ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛИ
- ЕСТЬ МЕТОДИКИ
ТЕХНОЛОГИИ
ПОМЕЩЕНИЕ
ОБОРУДОВАНИЕ
И ДРУГОЕ

- ДЕНЬГИ
- УСЛУГИ
- ТОВАРЫ
- ВОЛОНТЕРЫ
- КОНСАЛТИНГ
- ПОМЕЩЕНИЕ
- ДСТУП К
МАССАМ
- ДРУГОЕ

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 опера-

ционной 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 «безад-

ресность» благополучателя заменить «адресом» фонда. Этот призыв срабатывает 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 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 та-

ким 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 – выступать 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 – выступать 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 излечить 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 ре-

сурсов – 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.

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.