



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
ДЕТСКИЙ ХОСПИС

А. Фесенко

# ФАНДРАЙЗИНГ ДЛЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЭТИКА





САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
ДЕТСКИЙ ХОСПИС

А. Фесенко

**ФАНДРАЙЗИНГ  
ДЛЯ  
БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ**

**ПРАКТИЧЕСКАЯ ЭТИКА**

Санкт-Петербург

2015

**А. Фесенко**

**Фандрайзинг для благотворительности.**

Практическая этика — СПб.: Типография Михаила Фурсова,  
2015. — 164 с.

**ISBN 978-5-9905643-8-1**

## СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	9
------------------	---

### I БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ И ...

наша жизнь.....	23
откуда она взялась?.....	26
«действенная» любовь.....	28
день ее рождения.....	29
третий сектор Римской империи.....	33
государство.....	35
основные участники.....	38
модели социального альтруизма.....	40
Россия.....	42

### II ФАНДРАЙЗИНГ И ...

благотворительность.....	45
его основные характеристики.....	48
источники ресурсов.....	52
самый важный ресурс.....	54

корпоративный сектор.....	57
шоу.....	63

**III БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ,  
ФАНДРАЙЗИНГ:  
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ  
ЭТИКА И...**

механизмы формирования.....	65
индивидуальное восприятие.....	71
здоровый цинизм.....	77
бренд НКО.....	82
доверие.....	85
поиски правдивой правды.....	87
психологический террор.....	90
как получить самое крупное пожертвование?.....	93
как попросить?.....	97
благотворительность с «интересом».....	101
прибыль на благотворительности....	106
налоговые штучки-дрючки.....	112

«туризм» на благотворительности....	114
искусство сказать «спасибо!».....	123
неэтичное отношение к НКО.....	127
сколько может «стоять» спасибо?.....	132
почему сильный бренд лучше «полной» прозрачности.....	134
танцы во благо?.....	136
«разноцветная» прозрачность.....	141
наконец, конкретно.....	146

<b>IV ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭТИКА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ И ФАНДРАЙЗИНГА: РЕЗЮМЕ ...</b>	<b>153</b>
---	------------

## Автор

Более 10 лет активно занимается профессиональным фандрайзингом для гуманитарных целей, специализируясь на партнерствах с корпоративным сектором.

На «личном счету» - десятки комплексных долгосрочных партнерств, прежде всего с крупнейшими транснациональными и российскими компаниями – лидерами в сфере своей деятельности, и сотни миллионов рублей, привлеченных в виде целевых пожертвований и спонсорских средств.

Среди НКО, для программ которых привлекались средства – крупнейшие международные и российские, включая Детский фонд ООН (ЮНИСЕФ), Фонд поддержки детей, находящихся в трудной жизненной ситуации (Россия). Значительное внимание уделяет оказанию поддержки Российским региональным НКО.

Принимал участие в гуманитарных операциях, в том числе в условиях чрезвычайных ситуаций: Таджикистан, Конго (Киншаса), Мавритания, Рязанская и Воронежская области, г. Крымск, Дальний Восток, Крым и вынужденные переселенцы с Украины.

До начала профессиональной фандрайзинговой деятельности на протяжении длительного времени работал в крупных транснациональных корпорациях и руководил рядом успешных независимых бизнес-проектов.

Выпускник факультета международных экономических отношений Московского государственного института международных отношений; курсов повышения

квалификации Всесоюзной академии внешней торговли (маркетинг, реклама); Европейского учебного центра корпорации Хоневелл Инк. в Брюсселе (маркетинг); Детского Фонда ООН (ЮНИСЕФ) (фандрайзинг в частном секторе, коммуникация для фандрайзинга, гуманитарные операции в чрезвычайных ситуациях).

*«В реальной жизни «абсолютное» соблюдение всех морально-этических норм благотворительности и фандрайзинга – недостижимый идеал (как и любой другой). Но это такой идеал, стремление и приближение к которому вознаграждается уменьшением страданий несчастных и успокоением сердец и совести им благодетельствующих...»*

*Александр Фесенко*

## Дорогие друзья!

Любой человек, решивший посвятить свою жизнь благотворительности, сталкивается с целым рядом сложных этических вопросов. Отношения некоммерческих организаций с жертвователями, благополучателями и обществом должны быть не только эффективными, но и построенными на законах гуманности и милосердия. Без соблюдения основополагающих этических норм становится невозможной успешная деятельность НКО, и пострадавшими оказываются те, ради кого такие организации и работают – люди в трудной жизненной ситуации.

Автор представленной Вам книги рассматривает этические проблемы как неразрывно связанные с практической деятельностью некоммерческих организаций по привлечению финансовых и других ресурсов. Благотворительные организации способны не только улучшить жизнь людей в тяжелых обстоятельствах, но и дать возможность любому желающему проявить свои лучшие качества в деле милосердия, и эта миссия налагает на сотрудников НКО немалую ответственность.

Я рад, что в нашей стране, где пока еще мало развита профессиональная деятельность по привлечению пожертвований, появилась книга, доступно и развернуто освещающая основные «серые зоны» в сфере этики фандрайзинга. Уверен, что выпуск этой книги поспособствует развитию профессиональной благотворительности, а также социальной ответственности российских компаний и граждан.

Основатель  
Санкт-Петербургского  
Детского хосписа

  
прот. Александр Ткаченко

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Настоящая работа предназначена для специалистов некоммерческого неправительственного сектора (третьего сектора), прежде всего его «социального» сегмента (НКО, оказывающие помощь людям в трудной жизненной ситуации). В ней сделана попытка анализа весьма обширной области сложившихся морально-нравственных представлений, связанных с милосердием и организованной благотворительностью, в приложении к практическим задачам и проблемам, с которыми сталкивается благотворительная деятельность, прежде всего - деятельность по привлечению ресурсов (пожертвований): фандрайзинг.

Как мы надеемся, немало интересного и полезного для своей профессиональной деятельности найдут в данной работе и представители корпоративного сектора, взаимодействующие с третьим сектором «по долгу службы»: сотрудники департаментов маркетинга, рекламы, кадров, социальных проектов и т.п., руководители компаний.

С учетом объемов и целей данного материала, мы постарались затронуть, тем не менее, и вопросы, проливающие свет на понимание некоторых сущностных аспектов милосердия и благотворительности и, уже в связи с этим, - на специфику сформировавшихся этических представлений в этой области. Этические аспекты рассмотрены исключительно в практической плоскости: этика как важнейший компонент, «инструмент» деятельности НКО по привлечению ресурсов (фандрайзинг) и укреплению публичной поддержки своей миссии.

Несмотря на то, что в предлагаемой работе приведено немало конкретных примеров, ситуаций и рекомен-

даций в части этики осуществления фандрайзинговой деятельности в различных, наиболее распространенных формах, мы не ставили задачу по созданию «пошаговой инструкции» соблюдения этики в благотворительной деятельности. Да это и невозможно.

Главное, к чему мы стремились – показать некоторые закономерности и содействовать формированию общего «ощущения», «чувствования» этичного и неэтичного, интуиции в этой области весьма пластичных и, часто, условных представлений. Подобное «чувствование» само по себе не гарантирует безошибочность в вопросах этики в каждом конкретном практическом случае. Но если оно заставит хотя бы остановиться и задуматься в сомнительных ситуациях, а оно, если есть, – заставит, то это лучшая гарантия того, что будет найдено конкретное этичное решение.

Этика, рассматриваемая в «практической плоскости», в применении к реальной жизни, дает обширнейшую почву для различных трактовок, пониманий, субъективизма и дискуссий. Поэтому авторы настоящего материала, несмотря на свой многолетний успешный опыт практического фандрайзинга для третьего сектора в России и за рубежом, вовсе не претендуют на «истинность в последней инстанции» в предлагаемых обобщениях и выводах, суждениях и рекомендациях. Если у читателя возник вопрос, если он осознал проблему там, где все, как казалось раньше, очевидно, если он начал думать о доводах, чтобы возразить – считаем, наша цель на данном этапе достигнута.



Как уже отмечалось, в настоящем материале этика благотворительности рассматривается в практической плоскости фандрайзинга. Мы, прежде всего, говорим

об этике, как абсолютно необходимым компоненте успешного профессионального фандрайзинга. Критически важное значение последнего для деятельности третьего сектора очевидно.

Целью бизнеса является доход, «под» который (настоящий или будущий) он относительно легко привлекает необходимые ресурсы. Государство имеет другие цели, на реализацию которых оно также относительно легко привлекает ресурсы, прежде всего – через налоговую систему. В первом случае действуют законы рынка, во втором – законы, устанавливаемые государством.

Третий сектор не имеет дохода (в смысле распределяемой прибыли) и не обладает государственными рычагами для привлечения ресурсов. Как и где их получать – вопрос не просто интересный, но и жизненно важный для существования и успешной деятельности этого самого третьего сектора.

В странах, где он существует давно и получил достаточное развитие, объемы привлекаемых им ресурсов могут быть весьма впечатляющими. Только один пример: в США объем средств, получаемый третьим сектором, составляет ежегодно около 400 млрд. долларов. Это почти в 10 раз больше, чем все расходы федерального бюджета России, например, в 2010 г. на образование, здравоохранение, спорт, социальную политику... Очень большие средства привлекаются третьим сектором в странах Западной Европы, Латинской Америки и др. Крупнейшие, как правило, имеющие транснациональный характер, некоммерческие неправительственные организации привлекают ежегодно каждая сотни и даже миллиарды долларов на финансирование своей деятельности.

В контексте настоящего пособия, призванного внести свою лепту в деятельность по привлечению ресурсов для некоммерческих организаций, вышеприведенные данные интересуют нас с одной точки зрения: как они это делают? Каким образом удастся обеспечивать не только большие и стабильные поступления в третий сектор из года в год, но и реалистично планировать объемы этих поступлений на будущее, что принципиально важно для эффективной работы любой организации?

Может показаться удивительным, но именно соблюдение высоких этических требований к благотворительной и фандрайзинговой деятельности, как мы увидим в дальнейшем, позволяет этим НКО получать столь серьезную публичную (и, заметим, государства и корпоративного сектора) поддержку и привлекать в виде пожертвований и грантов столь значительные средства. Конечно, в высшей степени велика роль профессионального владения многочисленными фандрайзинговыми и коммуникационными механизмами. Но истина проста: если есть этика, но нет «механизмов» - средства все-таки собрать можно; без этики – никакие механизмы не помогут.

В данном материале не делается акцент собственно на механизмах и инструментарии фандрайзинговой деятельности. Однако некоторые основные из них более или менее детально рассматриваются в контексте этики фандрайзинга, что может быть полезно и с точки зрения расширения познаний в области фандрайзинговых технологий и их практического применения.



Прежде чем приступать к рассмотрению представленной уважаемому читателю работы, считаем полезным ознакомиться с несколькими короткими комментариями, пояснениями и справками, прежде всего терминологическими.

гического характера, имеющими отношение к материалу и рассматриваемой в нем теме в целом. Необходимость этого диктуется, в частности, весьма слабой разработкой профессионального понятийного аппарата в сфере благотворительности и привлечения благотворительных ресурсов. Последний, кроме того, имеет довольно много англоязычных заимствований, которые приходят в Русский язык буквально на наших глазах, но трактуются неоднозначно, зачастую неполно или даже с искажениями.

- **Филантропия, меценатство, благотворительность, пожертвование, спонсорство.** Нередко смешиваемые в той или иной степени понятия. В данной работе под филантропией и меценатством понимаются проявления милосердия. Благотворительность – милосердие, направленное за рамки кровно-семейных отношений. Пожертвование, спонсорство – механизмы реализации благотворительности. Строго говоря, пожертвование – это дар (бескорыстный), а спонсорство – плата за услуги (обычно покупка спонсором рекламных услуг). На общепотребительном уровне границы между этими двумя понятиями могут отсутствовать. Однако в деловом обороте подобное смешение может иметь юридические и налоговые последствия.
- **Социальный альтруизм.** Благотворительность в части помощи людям в трудной жизненной ситуации и социальная активность государства и других институтов имеют, в принципе, один и тот же объект, но различную природу и механизмы деятельности. Понятие «социальный альтруизм» мы используем в тех случаях, когда говорим о всей помощи, оказываемой людям в трудной жизненной ситуации, вне зависимости от того, кем эта помощь оказывается и какова ее природа.

- **Некоммерческая организация, НКО («Not-for-profit», «Non-profit», буквально – «не для прибыли», «бесприбыльная»).** В широком смысле – любая организация, включая государственные или контролируемые государством, не имеющая целью своей деятельности получение и распределение прибыли. По нашему мнению, следует отличать от коммерческих организаций (компаний), объявляющих целью своей деятельности «общественное благо» и направляющих всю или существенную часть своей прибыли на это «общественное благо» (социальное предпринимательство). Несмотря на возможное совпадение целей, принципиальные институциональные различия (структура, функционал, приоритеты, законодательная база) делают отнесение таких коммерческих компаний к категории НКО неоправданным.
- **For profit (дословно – «ради прибыли»).** Организация, имеющая целью своей деятельности получение и распределение прибыли, прежде всего – коммерческая компания.
- **Неправительственная организация, НПО («Non-governmental organization», NGO).** Организация, не являющаяся государственной, сотрудники которой не являются государственными служащими. Несмотря на полное соответствие этим признакам, коммерческие организации к этой категории не относятся.
- **Третий сектор.** Совокупность некоммерческих неправительственных организаций. В расширительном контексте включает также общественную неформализованную деятельность. Называется «третьим» относительно к государственному и коммерческому секторам.

- **Грант («Grant», дословно – «подарок», «дар»).** Практически то же, что и пожертвование. Сформировалась неформальная традиция грантами называть, прежде всего, финансовые средства, предоставляемые третьему сектору организациями, включая государственные, и коммерческими компаниями. Средства, предоставляемые на конкурсной основе, также принято называть грантами.
- **Донор (Donor).** Строго говоря – жертвователь, даритель. В международном употреблении понимается именно так. В России сложилась традиция под донором понимать, в основном, сдающего свою кровь. Причем связи с фактом дарения практически нет. Сдающие кровь за плату в России также называются донорами.
- **Фандрайзинг в частном секторе (Private Sector Fundraising, PSFR).** Привлечение ресурсов коммерческих компаний (**Corporate Fundraising**) и граждан (**Individuals**). В России отмечена тенденция понимать под этой сферой фандрайзинга только привлечение ресурсов от граждан, что чревато терминологической путаницей.
- **Account Manager (персональный менеджер).** В корпоративном фандрайзинге – специалист, координирующий реализацию действующих партнерских проектов и весь комплекс отношений НКО с компанией-жертвователем. Обычно работает в составе подразделения, занимающегося корпоративным фандрайзингом, и имеет своей задачей не просто контроль за реализацией партнерства с конкретной компанией, но обеспечение его продления и увеличения объемов пожертвований со стороны данной компании.

- **Donor Service** (дословно – «**Обслуживание жертвователя**»). До настоящего времени не сформировавшаяся терминологически в России категория. Подразумевает комплекс действий со стороны фандрайзинга (привлекшего ресурсы), направленных на жертвователя (предоставившего ресурсы) по выполнению своих обязательств перед жертвователем (например, отчетность), а также любые другие действия в рамках этики фандрайзинга, имеющие целью продолжение пожертвований данным жертвователем. Действия, направленные именно на обеспечение продолжения пожертвований, имея в виду их наращивание, также называют **Donor Development** («**Развитие жертвователя**»). Понятийно в русском языке наиболее адекватно эту англоязычную терминологию отражают «**Выполнение обязательств перед жертвователем**» и «**Развитие отношений с жертвователем**». При этом, с точки зрения фандрайзинга, «сверхзадача» обоих из этих видов деятельности – заинтересовать жертвователя в продолжении и увеличении пожертвований.
- **Donor Driven Approach** (деятельность, диктуемая жертвователем). Имеется в виду, что в своей деятельности НКО вынуждена руководствоваться не своей миссией, программами и своим видением путей и методов их реализации, а требованиями жертвователя, приносит свою миссию в жертву задаче по привлечению возможно большего объема пожертвований.
- **Cause Related Marketing (CRM, «мотивированный маркетинг»)**. По сути – стимулирование компанией продаж своей продукции путем их прямой ассоциативной привязки в восприятии потенциальных покупателей (клиентов) к какому-то пози-

тивно воспринимаемому общественностью и важному действию, событию и т.п. Например, публике предлагается покупать определенный товар ввиду того, что часть средств от каждого купленного товара будет направлена на помощь сиротам. Наиболее коммерциализованная форма капитализации на благотворительности.

- **On-Product Placement (On-Product. Дословно – «размещение на продукте»)**. Наиболее коммерциализованная форма сбора благотворительных пожертвований в рамках корпоративных партнерств. Призыв покупателям жертвовать посредством приобретения товара размещается непосредственно на его упаковке. Прямое промотирование коммерческих продаж.
- **Клуб лояльности (Loyalty Club)**. Группа людей и организаций, поддерживающих деятельность НКО и, прежде всего, предоставляющих ей свои ресурсы в виде пожертвований и в других формах. Клуб лояльности является результатом и главным объектом, на который фандрайзинг направляет свою деятельность по развитию отношений с жертвователями.
- **СВОТ (транскрипция англоязычного сокращения SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)**. Краткая сводная таблица (обычно 1-2 стр.) основных внутренних и внешних факторов для первичного анализа при разработке стратегии и тактики фандрайзинга для конкретной организации. В СВОТе все указанные факторы сводятся в 4 группы: институциональные (присущие конкретной НКО) факторы, способствующие успешному фандрайзингу; институциональные факторы, создающие неблагоприятные условия для фандрайзинга,

затрудняющие его в данной конкретной НКО; и то же самое по внешним условиям, среде, в которой действует данное конкретное НКО: благоприятствующие и негативные факторы с точки зрения развития фандрайзинга.

- **Коммуникация (Communications, Coms).** Весь комплекс информационной, пропагандистской, «рекламной» и т.п. деятельности НКО. Разделяется на «внутреннюю коммуникацию» - в рамках организации - и «внешнюю коммуникацию». Коммуникация, коммуникационная активность НКО также делится на два крупных направления: коммуникация в информационно-пропагандистских, разъяснительных целях (**Advocacy, Awareness**) и коммуникация для фандрайзинга (**Coms for Fundraising**). В действительности грань между ними часто неразличима. Особенностью коммуникации для фандрайзинга является ее направленность на привлечение пожертвований. Соответственно этой задаче выстраивается логика, характер, акценты и формы представления той же информации, которая зачастую используется и в информационно-пропагандистских целях.
- **Коэффициент эффективности (Retention Rate – дословно «коэффициент удержания»).** В фандрайзинге – важный показатель эффективности деятельности по привлечению ресурсов, обычно – в ходе сбора массовых пожертвований, и соответствия этой деятельности требованиям этики в фандрайзинге в части финансовых результатов произведенных НКО на фандрайзинг затрат.
- **Solicitation (в переводе – настойчивая просьба).** В России, с точки зрения фандрайзинга – не офор-

мившаяся, в том числе терминологически, категория. В англоязычном третьем секторе под этим чаще понимается один из важных компонентов во всем комплексе активностей по привлечению ресурсов – прямое обращение, просьба к конкретным людям сделать пожертвование: в публичных местах, по телефону, по почте, через интернет и т.п. Например, если вы подходите с ящиком для пожертвований на улице к человеку и обращаетесь к нему с просьбой о пожертвовании – это прямое обращение (solicitation) в отличие от того же ящика, поставленного у входа в магазин, например.

- **Регулярные автоматические пожертвования (Pledge. Дословно – обязательство, обещание).** В фандрайзинге под этим термином понимаются регулярные (чаще – ежемесячные) пожертвования, которые производятся автоматически, например, бухгалтерией (в счет зарплаты) или банком со счета жертвователя по его поручению. Обычно применяется к пожертвованиям граждан. Относится к числу наиболее эффективных инструментов привлечения ресурсов для НКО.
- **Крупный жертвователь (Major Donor или HVD, High Value Donor, дословно – «донор высокой стоимости»).** Обозначает, прежде всего, крупных жертвователей, причем – только граждан. В фандрайзинге эта категория жертвователей выделяется в особую группу не столько на основании размера пожертвования (это само собой разумеющееся), сколько по критерию специальных методов работы и сотрудничества с ними («Развитие жертвователя»).
- **F2F (Face-to-Face, дословно – «лицом к лицу»).** Одна из форм прямого обращения о пожертвова-

нии, под которой понимается, прежде всего, работа сборщика пожертвований в публичных местах (на улице, на торговых площадях, в любых соответствующих местах скопления людей) и обращение к конкретным гражданам. В англоязычном третьем секторе выделяется такая форма, как **Door-to-Door** (дословно – «дверь к двери»): сборщик пожертвований обходит квартиры и обращается к жильцам с просьбой сделать пожертвование. В дореволюционной России все эти разновидности объединялись одним понятием: «**кружечный сбор**», который являлся наиболее эффективным инструментом привлечения благотворительных средств.

- **Холодный, горячий (cold, hot).** Важная для фандрайзинга и часто употребляемая характеристика потенциального жертвователя, чаще всего – больших групп индивидуальных жертвователей. «Холодный» означает, что потенциальный жертвователь никак ранее не был вовлечен, хотя бы информационно, в деятельность данной НКО. Можно сказать – случайный человек или группа людей. «Горячий» – это граждане, которые уже имеют положительную информацию о данной НКО, например, являются получателями рассылаемых НКО бюллетеней, и, возможно, уже жертвовали ей свои средства. «Холодность» и «горячность» может определяться и внешними факторами, чаще информационно-медийной средой: например, в периоды чрезвычайных ситуаций, катастроф, ежедневными информационными репортажами соответствующего характера и эмоционального накала СМИ переводят в «горячую» категорию для НКО, занимающихся сбором пожертвований на оказание экстренной помощи, всех потенциальных жертвователей.

- **Филантропический ресурс.** Часто понимается как общий объем ресурсов в денежном выражении, поступающих в третий сектор в целом или в отдельную НКО/НПО (реже) за определенный период времени, обычно – за год. Несмотря на название «филантропический», надо учитывать, что оно не отражает ни источники поступления этих средств (здесь и пожертвования граждан, и государственные, и коммерческие гранты, и доходы от предоставления услуг и коммерческой деятельности, и т.п.), ни направления использования (это и помощь людям, и образование, и культура, и охрана окружающей среды, защита животных - все, чем занимается третий сектор). В данном контексте «филантропический» следует понимать в смысле не источников и направлений использования, а организационно-правового механизма их использования: некоммерческий, неправительственный сектор, третий сектор.
- **Ко-брендинг (cobranding).** Один из основных инструментов установления публичной ассоциативной связи между различными брендами, организациями, организацией (чаще – коммерческой) и какой-то темой, например, благотворительность, социальная ответственность и т.д. Целью ко-брендинга является взаимное усиление брендов или усиление бренда путем его публичной ассоциации с какой-либо позитивной темой.
- **Win-Win (Вин-Вин).** Взаимовыгодные, равноправные отношения. Принципиальное этическое требование, в частности, к взаимоотношениям и сотрудничеству между третьим и коммерческим сектором.



## I БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ И ...

### *наша жизнь*

При всей кажущейся очевидности понятия «благотворительность» оно, на самом деле, является сложным и во многом – загадочным.

Взглянем в «Толковый словарь» Ушакова:

*«Благотворительность, благотворительности, мн. нет, ж. Оказание материальной помощи бедным (устар.). Частная благотворительность. || Безвозмездная работа (разг. шутл. ирон.). Не хочу я благотворительностью заниматься, пускай деньги платят.»*

А вот «Библейская энциклопедия» (3-е изд. М., Локид-Пресс, 2005) при обращении к слову «Благотворительность» перенаправляет нас на слово «Милосердие»:

*«Милосердие, Милость (Мф. V, 7) – одна из важнейших христианских добродетелей, исполняемая посредством дел милостей телесных и духовных. Различен милования образ и широка заповедь сия, - говорит св. Иоанн Златоуст. Дела милости телесной следующие: питать алчущих, напоить жаждущего, одеть нагого или имеющего недостаток в приличной и необходимой одежде, посетить находящегося в темнице, посещать больных, странника принять в дом и успокоить, погребать умерших в убожестве. Духовные дела милости суть следующие: увещанием обратить грешника от заблуждения пути его (Мак. V, 20), неведущего научить истине и добру, подать ближнему добрый и благовременный совет в затруднении или не замечаемой им опасности, молиться за него Богу, утешить печального, не воздавать*

*за зло, которое сделали нам другие, от сердца прощать обиды. Господь обещает милостивым то, что они помилованы будут, помилованы от вечного осуждения за грехи на Суде Божиим.»*

И еще: «Основы духовной культуры (энциклопедический словарь педагога)», 2000 г. Автор – Безрукова В.С.:

*«Милосердие ст. слав. – любящее сердце – нравственное качество личности и деятельности, выражающееся как **действенная любовь** (выделено А.А.) в действии к людям, животным, растительному миру, как сострадание к их беде и бескорыстная помощь в нужде. Милосердие – одна из высоких христианских добродетелей: питание алчущих, напоение жаждущих, одевание нагих, посещение находящихся в темнице, уврачевание больных, успокоение метущихся, погребение умерших. Иногда милосердие толкуется как движение двух сердец между которыми лежит пропасть, вина, грех, преступление, а потому это всегда преодоление пропасти, но не «прыжком» и силой, а трудной работой души.»*

Удивительно! «Оказание материальной помощи бедным» и: «Любящее сердце, нравственное качество личности и деятельности, выражающееся как действенная любовь...». Если первая формулировка говорит, фактически, о подаче милостыни, что является довольно редким и, в общем, незначительным эпизодом в жизни подавляющего большинства людей, то вторая - приводит к очевидной и вместе с тем поразительной мысли: милосердие (благотворительность) - это практически вся наша жизнь, вернее, та ее часть, которая стоит того, чтобы называться Жизнью!

Действительно, практически все, что мы ежедневно совершаем для других, не получая за это материальных вы-

год, дохода, удобств и т.п. – и есть милосердие, благотворительность, жертвенность. Просто это стало настолько обычным (обычаем), естественным, укорененным в системе морально-этических ценностей многочисленными правилами и даже законами, что истинная основа такого поведения нами, в основном, просто не осознается.

Мы рожаем и растим детей, отдавая им все лучшее, учим их, кормим, одеваем, лечим, ухаживаем за стариками, за больными, работаем (часто: тяжело, опасно, слишком много, иногда - безрадостно... «Тягло» говорили раньше на Руси), чтобы содержать семьи, помогаем соседям, знакомым, защищаем слабых, боремся за справедливость, служим в армии, воюем, наконец... Все это, в основном и по существу, на самом деле - на милосердных и благотворительных началах.

Насколько эти «начала» всеобъемлющи, легко понять, если представить, что вот такая повседневная благотворительность и жертвенность взяли и исчезли из нашей жизни. Очевидно, что такая жизнь в цивилизованных формах просто невозможна.

Милосердие, благотворительность, жертвенность являются имманентной частью древнейшего инстинкта жизни: альтруизма, проявления которого наука отмечает уже у бактерий. Чем выше и сложнее социальная организация и цивилизованность жизни – тем больше баланс между эгоизмом и альтруизмом смещается в сторону последнего, разворачивающегося все в новых формах, развивающегося и усложняющегося.

Почему все-таки мы выделяем (и разделяем) из общей категории «альтруизм» милосердие и благотворительность? Какое новое качество, явление должно было состояться, чтобы человечеству для его обозначения по-

требовалась новая дополнительная к милосердию смысловая категория: «благотворительность»?

Разница между альтруизмом и милосердием понятна: носителем альтруизма, в той или иной степени, является практически все живое, носителем милосердия – только «одушевленный» человек.

### *откуда она взялась?*

Понятие «благотворительность», видимо, стало формироваться в период разложения родоплеменных отношений в раннем человеческом обществе. В родоплеменных рамках, которые предшествовали и заменяли семью в современных пониманиях, поддержка и помощь соплеменникам, вплоть до жертвенности, являлись совершенно естественными и обязательными (вспомним: «первобытный коммунизм»). Это была повседневная, неосознаваемая часть и норма жизни членов рода-племени, абсолютно необходимое условие даже для элементарного физического выживания.

Разложение родоплеменного общества, формирование института индивидуальной собственности и дробление рода на мелкие самостоятельные хозяйственные и кровные ячейки - моно- и полигамные семьи - приводили к тому, что абсолютно необходимые для выживания человечества и естественные альтруистические поведенческие стереотипы от рода-племени переходили в гораздо меньшие, многочисленные и «индивидуализированные» ячейки: в кровные семьи. На смену роду-племени пришли «союзы» моно- и полигамных семей.

Вместе с тем члены взятой отдельно семьи, особенно в условиях материального и социального расслоения (не говоря о тех, кто - вне семьи), естественно оказались, в среднем, защищены в меньшей степени, чем члены большого рода-племени, а условия выживания по-прежнему диктовали необходимость альтруистического поведения и взаимопомощи.

Теперь они стали реализовываться не только в рамках каждой из появившихся на месте родов-племен многочисленных и индивидуализированных моно- и полигамных союзов - кровных семей, пришедших на смену племени - но и, в возрастающей степени, альтруизм стал выходить за рамки кровных семей, направляться на людей, не являющихся членами кровной семьи, на своих бывших соплеменников, ставших «чужими», «дальними родственниками».

Альтруизм стал важным компонентом не только внутри-, но и межсемейного взаимодействия. Вышел, как закономерность, за рамки кровнородственной семьи и, как тенденция, стал приобретать общечеловеческий характер.

Вот этот, вышедший, как закономерность, за пределы семейно-кровных отношений альтруизм, милосердие мы и называем «благотворительность». Это, так сказать, с рационалистических позиций.

Феномен альтруизма, милосердия или благотворительности не может быть сведен лишь к рационалистическим толкованиям, хотя мы отчетливо понимаем и видим их «рациональность», материалистическую «выгодность». Ну, никак не формализуются, не укладываются в физико-математические

или химические формулы, в любые рациональные построения идеи «творения блага», не говоря о жертвенности. Более того: чаще последние им противоречат.

Милосердие является более широким, чем благотворительность, понятием, поскольку не разделяется на «внутриродовую» (кровную) и «межродовую» (собственно благотворительность в нашем понимании).

### *«действенная» любовь*

Милосердие, в свою очередь, понимается как «действенная любовь» ... Любовь - что это?! Физиология? Расчет? Логика? Материальная выгода? Безусловно – нет! Скорее – наоборот. Может быть, здесь уместно вспомнить христианское «Бог есть Любовь!»? Этого никогда не понять с рациональной точки зрения. Это можно только чувствовать...

В разрезе конкретных задач настоящей работы важно понимать, что **это иррациональное, по сути, чувство, свойственное человеку (Душе?), лежит в основе этики благотворительности и фандрайзинга для благотворительности, проявляется и принципиально влияет на конкретные действия и их результаты**, в том числе на эффективность работы по привлечению благотворительных ресурсов. Поэтому знания одних «этических принципов», инструментов и механизмов фандрайзинга недостаточно. Надо уметь «со-чувствовать» Любовь...

Милосердие, как, впрочем, и сама Любовь, предполагает действие: «действенная Любовь» - любовь

должна реализоваться. Последнее лежит в глубинной основе различных техник, инструментов и механизмов фандрайзинга, которые, по сути, просто помогают этой Любви реализоваться. Причем реализоваться не интуитивно (слепо), а наиболее рациональным и эффективным с позиции милосердия образом. В известном смысле **профессиональный фандрайзинг является для милосердия (Любви) своего рода поводомъём.**

## *день ее рождения*

Существуют принципиальные расхождения в определении исторического периода появления благотворительности. Весьма много сторонников у представления о том, что появление благотворительности связано с явлением Иисуса Христа и, соответственно, с христианством.

Иногда появление благотворительности связывают с принятием христианства в качестве государственной религии Римской империей. В последнем случае мы могли бы определить и точную дату появления благотворительности: 27 февраля 380 года – день подписания эдикта о вере, провозгласившего христианство государственной религией Римской империи.

Соответственно, появление благотворительности в России сторонники этого представления относят к крещению Руси в 988 г., к персоне князя Владимира Святославича (Владимир Креститель) и, особенно, – к известному Уставу князя Владимира, якобы прямо «вводившим» благотворительность на Руси.

Подобные представления являются ошибочными, и дело далеко не в том, что, например, в восстановленном тексте оригинала Устава князя Владимира ни о милосердии, ни о благотворительности речь вообще не идет.\*

Тем не менее, в контексте рассматриваемой нами проблематики это не принципиально. Важным представляется сам подход: благотворительность – это собственно религиозная, христианская категория или, как мы отмечали ранее, феномен человеческой социальной жизни вообще?

Это противоречие теряет почву, если мы допустим, в общем-то, очевидное: человеческая социальная деятельность, которую мы сегодня устойчиво называем благотворительностью, как «технология» выживания и адаптации человеческого сообщества в меняющихся, часто агрессивных и неблагоприятных внутренних и внешних условиях зародилась и получила значительное

---

\*Церковный Устав Владимира представляет собой источник церковного права государственного происхождения, которым Князь только (!) разграничил подведомственность дел между светскими и церковными судами и установил уплату десятины со всех княжеских доходов в пользу Церкви. Упоминаний благотворительности, вспомоществования, призрения в нем нет. Происхождение оригинала относят к концу X — началу XI веков. Приверженцы концепции благотворительной направленности Устава не учитывают следующих очевидных фактов: оригиналов письменных источников России происхождения ранее XIV в. просто не сохранилось, включая и Церковный Устав Владимира, а циркулирующий сегодня, воссозданный учеными на основании нескольких сохранившихся и гораздо более поздних списков, «прообраз» оригинала действительно говорит только о судах и наделении Церкви десятиной. Что логично и естественно для того исторического момента. О благотворительности – ни слова. Хотя в некоторых из изучавшихся учеными гораздо более поздних списках Устава делался акцент на благотворительности. Но, по традиции той исторической эпохи, список – это не копия в нашем понимании, а «творческая переработка» оригинала «копировальщиком» с учетом его текущих потребностей (представим: с разницей около 3-х веков...!). Глубокие научные исследования подтвердили, что в части «благотворительной» компоненты оригинала Устава Владимира – это именно так.

развитие задолго до появления монотеистических религий, в том числе и христианства. Об этом мы говорили ранее и без этого человечество просто не смогло бы дожить ни до иудаизма, ни до христианства, ни до ислама.

В частности, в достаточном количестве имеются не-систематизированные данные о широком распространении элементов благотворительности в языческой Римской империи, в Междуречье (напр., появление в 1750 г. до н. э. в Вавилоне Кодов справедливости – гражданских актов, призывающих людей к любви к ближнему, заботе о бедных).

Христианство же придало давно сложившимся «благотворительным практикам» действительно новое «качество» (и, видимо, «количество»). Милосердие, благотворительность, абсолютное человеколюбие, совершенно лишенное намеков на расовые, социальные и др. различия (даже к врагу), евангельская любовь возведены христианством в число важнейших мироощущений и Богоугодных деяний верующих. В этом смысле Иисус Христос принес благотворительность людям и сам явился величайшим благотворителем.

Благотворительность, милосердие стали уверенно приобретать действительно новое, каноническое звучание, стали одним из главных критериев Богоугодности, важнейшим инструментом искупления греха, в известном ощущении – смыслом земной жизни человека. И с этой точки зрения благотворительность, безусловно, может и должна быть отнесена к результатам утверждения и распространения христианской веры, как и резко возросшие на этой основе «организационный уровень» и, как можно смело предположить, «физические объемы» оказываемой поддержки людям, попавшим в трудную жизненную ситуацию.

Таким образом, почвы для разногласий о времени появления и «авторстве» благотворительности нет. Тем более, что человек ведь также был сотворен задолго до прихода Спасителя и своего крещения. То, что именно Спаситель, через свою величайшую жертву, соединил человека с Отцом, говоря языком обыденным, придал человеку новое, совершенное «качество», вовсе не исключает очевидного факта, что человечество существовало задолго до этого. Так и с благотворительностью.

Почему мы обратили внимание на этот аспект? Проблема взаимоотношений религий и благотворительности (как и масса других «разночтений» и «противоречий») требует деликатного учета и в фандрайзинговых технологиях, прежде всего в коммуникации с жертвователями, и в этике современной благотворительности. Люди, совершающие акт милосердия, благотворительную жертву, не должны чувствовать себя разделенными (или отвергаемыми): на верующих и атеистов, христиан и не христиан, «хороших» и «плохих», «наших» и «не наших». Это, между прочим, противоречило бы и учению Иисуса, и православным представлениям о евангельской любви.

Поэтому любая апологетика в любой форме, например, какой-либо из рассмотренных в данном разделе позиций по отношению к «правам» на благотворительность, недопустима. Тем более, как мы старались показать, нет никакой «однозначности» и «очевидности» даже в этом, относительно простом вопросе. Что же говорить о более сложных?!

Профессиональный фандрайзинг предполагает уважительный учет всех позиций и мироощущений, различных представлений о благотворительности и

жертвенности. Истинное милосердие, как и каждый акт пожертвования, носит глубоко интимный, индивидуальный характер, и фандрайзинг, как и благотворительность в целом – не та «площадка», где нужно заниматься «выяснением отношений», апологетикой тех или иных верований, принципов и т.п. Он должен обходить, ретушировать подобные возможные «разночтения», концентрируясь на главном: объединении усилий людей с соблюдением общечеловеческих этических принципов для оказания необходимой помощи нуждающимся и самооценности благотворительно-го жертвования.

Если пожертвование действительно милосердное (а при дальнейшем рассмотрении мы увидим, что многие «благотворительные пожертвования» таковы-ми, на самом деле, не являются), то оно будет (и должно) объединять людей.

### *Третий сектор Римской империи*

Кажется, Аристотелю, жившему почти за 4 в. до Р.Х., современники приписывают следующее высказывание: «Отдавать деньги просто и по силам любому. Однако принять правильное решение - кому давать, и сколько, и когда, и для чего, и как - и не по силам каждому, и не простая задача вообще. Поэтому обладание таким совершенным знанием является достоинством редким, заслуживающим похвалы и уважения». Более чем актуально это звучит и сегодня, и мы понимаем, что осознание и постановка подобных проблем предполагает не разовые, случайные акты альтруизма или филантропии, а их широкое распространение и накопление существенного опыта в этой области уже в столь удаленном прошлом.

В дохристианских государствах сложились, хотя часто и в «зачаточном» виде, все основные формы и механизмы благотворительности, как и «государственной соцзащиты».

Некоторые факты в подтверждение мы уже привели. К ним можно добавить такие, далеко не носящие исключительного характера, как, например, раздача Римским императором Нерве (почти 1 век до Р.Х.) земельных участков бедным слоям населения. Причем эти земли выкупались в пользу бедных как за счет казны, так и за счет личных средств императора (можно предположить, что казна и личные средства не имели четкого разграничения): такая вот форма социального партнерства государственной соцзащиты с частной благотворительностью.

Интересным опытом Римской Империи является создание и деятельность в течение веков так называемых алиментационных фондов, представлявших собой ни что иное, как государственные фонды для помощи детям малоимущих родителей и сиротам. Этими фондами заведовал префект, бывший чаще всего сенатором.

Алиментационный фонд складывался из процентов, получаемых от мелких и средних землевладельцев за выдачу им ссуд государством. Сначала алиментационные фонды существовали только на территории Италии, потом стали создаваться муниципальными советами провинциальных городов. Существовали также частные алиментационные фонды, средства в которых складывались из пожертвований богатых людей. Звучит очень современно, не правда ли?!

И подобными примерами, «практиками» благотворительности заполнены исторические и прочие сохранившиеся источники всех народов с «незапамятных времен».

Благотворительность крайне гибка в своих проявлениях и многообразна в формах, которые, в зависимости от множества конкретно-исторических факторов, выстраиваются в разнообразные комбинации, оставаясь малоподвижными по сути, как и само милосердие.

Мы упоминали когда-то широко распространенный внутриродовой альтруизм, затем – вышедшую за границы кровной семьи прямую частную благотворительность, затем появилась территориально-общинная благотворительность в сочетании с «благотворительностью» сюзерена (напр., князь и княжеские люди, крестьянская община и помещик в России, бенефиция в Европе и прония в Византии...), затем – христианско-церковная благотворительность, затем – государственное признание и социальная защита.

И практически всегда, когда мы говорим «затем» – это крайне условно: все эти формы и, видимо, многие другие, существовали и существуют одновременно, различаясь исторически, в основном, степенью развитости и распространения каждой из них и формами и степенью взаимной интеграции. Море разнообразия. Отдельная, очень большая и интересная тема.

## *государство*

Благотворительность как феномен альтруизма, выходящего за рамки семейно-родственных отношений, по мере дробления и расслоения общества приобретала все большее значение для его выживания и развития. Соответственно, развивались и формы реализации благотворительности.

Будучи в основе своей силой стихийной, инстинктивной, благотворительность по мере развития приобретала все более «организованный» и разнообразный характер. В самом общем виде можно проследить, как, развиваясь на протяжении веков и тысячелетий, реализуясь во всех появляющихся новых формах и типах человеческого общежития: через кровно-семейные, общинно-территориальные формы организации общества, религиозные институты, различные стадии формирования государств, - благотворительность достигла, можно сказать, своей «организационной» вершины: социального государства, которое занялось решением задач «призрения» нуждающихся, предоставления поддержки и помощи людям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, мобилизуя на эти цели ресурсы через, прежде всего, налоговые инструменты.

В той части, в которой государство берет на себя благотворительные, альтруистические функции, благотворительность, в принципе, таковой быть перестает. Государственную социальную деятельность никогда не называют благотворительной. Почему?

Реализуясь через государственные механизмы и институты, «благотворительность» теряет две свои принципиальные качественные характеристики: добровольность «жертвы» (в случае с государством это - обязательные налоговые поборы) и свободный выбор благотворителем цели его пожертвования, конечного получателя помощи.

Таким образом, без упомянутых выше принципиальных качественных характеристик государственное участие в социальной поддержке нуждающихся, государственное призрение не является и не может быть собственно благотворительностью, как и сред-

ства, предоставляемые гражданами и организациями в виде обязательных платежей государству, даже в той части таких «пожертвований», которая направляется последним на социальную поддержку нуждающихся.

**Отсутствие одного из качеств: добровольности и/или свободы выбора цели не позволяют отнести факт оказания помощи и поддержки нуждающимся (в том числе государством) к акту благотворительности и милосердия, каковым любой институт обладать не может в принципе.** И это еще одно краеугольное положение для понимания этики благотворительности.

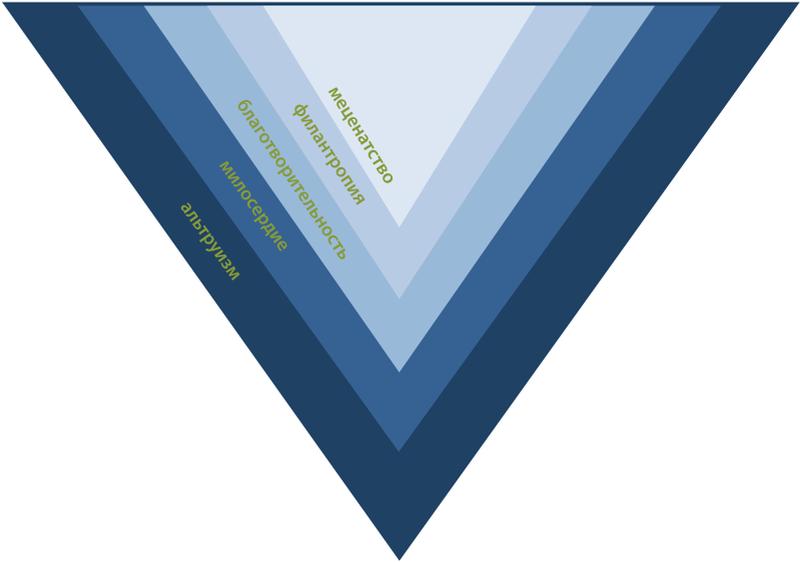
Практическая значимость этого факта заключается, в частности, в том, что люди и организации весьма редко жертвуют (добровольно) государству. А в тех случаях, когда жертвуют конкретным государственным учреждениям на цели оказания поддержки людям, находящимся в трудной жизненной ситуации (что, на самом деле, не редкость), обязательно присутствует свобода выбора: и пожертвования, и цели.

Относительно широко государство фигурирует в такой сфере благотворительности, как меценатство – добровольное и безвозмездное покровительство развитию науки, культуры и искусства в тех случаях, когда в собственность государства безвозмездно передаются «для общественного блага», например, частные коллекции или другая собственность, имеющая культурное, историческое или научное значение.

В этом случае, безусловно, имеет место добровольность и свобода определения цели пожертвования меценатом (благотворителем). Но сам факт реализации государством цели пожертвования и в этом случае не является благотворительностью.

Рисунок 1

На нижеприведенной схеме мы попытались визу- ально отобразить развитие категории «альтруизм» от общего к частному (меценатство).



Взаимоотношения государства (и институтов во- обще) и благотворительности следует учитывать и в вопросах этики благотворительности, и в технологи- ях фандрайзинга, к чему мы в дальнейшем будем об- ращаться еще не раз.

### *основные участники*

Глубокая ретроспектива развития благотворитель- ности и зародившейся в ее рамках организованной деятельности, в том числе государства, по социальной защите и поддержке нуждающихся в помощи позво- ляет отметить некоторые важные закономерности и особенности. Речь идет, прежде всего, о различных

сложившихся типах взаимодействия между третьим сектором и государством в рамках «европейской» цивилизации, понимание которых поможет в первичной систематизации этого обширного опыта.

Параллельно с процессом становления современных государств и системы общественных отношений сформировался и круг основных участников социального альтруизма - оказания поддержки нуждающимся в ней людям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, - **частный сектор** (поддержка вне кровно-семейных отношений, оказываемая частными лицами и частными организациями, прежде всего - коммерческими); **религиозные институты** (приобщающие верующих к участию в своей миссии в части дел милосердия и благотворительности); **третий сектор** (система организаций, выступающих посредниками между частным сектором, другими возможными источниками финансирования и нуждающимися в поддержке, оказавшимися в трудной жизненной ситуации); **государство**.

Важным для понимания природы благотворительности, технологий и этики фандрайзинга является проведение различия между собственно благотворительностью, первоисточником которой могут быть только люди, и институциональными участниками благотворительной деятельности. Среди последних важно различать институты, которые оперируют благотворительными пожертвованиями граждан и средствами из других источников в целях выполнения своей благотворительной миссии (например, третий сектор) и институты, участвующие в благотворительной деятельности, но имеющие отличную от собственно благотворительности миссию (например, коммерческие компании).

## *модели социального альтруизма*

По мере развития социального альтруизма обозначились и развились его две, если можно сказать, крайности: назовем их, условно, «частно-американская» модель и «государственно-российская». Разница – в степени участия государства в реализации социального альтруизма. Логично предположить, что при прочих равных условиях чем выше степень государственного социального альтруизма, тем ниже интенсивность, собственно, его благотворительной составляющей.

Наглядный пример – СССР, когда государственно-российская модель достигла своего пика: государство взяло на себя полностью социально-альтруистическую сферу жизни общества (и в определенных исторических условиях оказалось беспрецедентно эффективным в этой области) и практически «отменило» благотворительность, относя ее официально то ли к пережиткам, то ли к религиозным предрассудкам. Конечно, никуда благотворительность в СССР не делась, но акценты... Именно они, как представляется, определяют разницу между отмеченными двумя моделями. В США акцент явно смещен в сторону частной благотворительности. Хотя это также не значит, что государство полностью устранилось от своей социально-альтруистической функции.

Ну и, наконец, «третий путь», нечто среднее между вышеотмеченными двумя моделями, получил название скандинавский (или шведский) социализм: более или менее он распространен сегодня практически во всех европейских странах.

Интересно отметить, что становлению «европейского социализма», как нам это представляется, главный

толчок был дан переходом России в абсолютизированную фазу своей государственно-российской модели, предполагавшей, в частности, полное огосударствление всей жизни в обществе. Можно, наверно, сказать, что частная жизнь была жестко ограничена рамками семьи, а все существовавшее за ее пределами – государство.

Успехи социалистической России в социальной сфере (быстрая ликвидация проблемы беспризорности, равноправные и доступные образование и медицина, быстрое достижение полной грамотности населения, возрастающий уровень равноправного обеспечения населения жильем, поддержка семьи, равноправие женщин, повышение уровня жизни и многое другое) замечательным образом совпали с глубочайшим социально-экономическими кризисами евро-американского капитализма, «пиками» которого явились Первая мировая война, Великая депрессия, начавшаяся в конце 20-х годов и практически не заканчивавшаяся до начала следующей войны, ну и, конечно, Вторая мировая и послевоенное восстановление.

Социальный альтруизм в форме преимущественно частной благотворительности в западноевропейских странах оказался в этих условиях недостаточным и малоэффективным. Проблемы и социальное напряжение нарастали, следом – волнения и революции... Усиление «государственного» социального альтруизма стало вопросом выживания, и «западноевропейский социализм» стал быстро набирать силу.

На что хотелось бы обратить внимание в связи с вышеотмеченным с практической точки зрения? Все три в общих чертах описанные модели имеют под собой очень глубокие корни, отражают некоторые цивилизационно-исторические различия и, безусловно, не могут оцениваться в категориях «хороший-

плохой», «современный-отсталый», «эффективный-неэффективный» и пр. Кроме того, сложность и неизученность проблемы различий делают крайне затруднительными попытки их формализации и сравнительных оценок.

## *Россия*

Поэтому различные аспекты и опыт благотворительной деятельности, фандрайзинга, этики не следует стремиться механически переносить с одной почвы на другую и, тем более, пренебрегать сложившейся в России моделью, считая ее отсталой или неподходящей. Это всегда будет приводить к ошибкам... Более продуктивным является изучение любого наработанного мирового опыта и стремление к эффективному его применению с учетом современных условий, в которой реализуется сформировавшаяся государственно-российская модель.

Среди важнейших вех формирования этой модели можно, в частности, отметить огромную роль в делах и развитии социального альтруизма, которую стала играть Православная Церковь сразу после принятия Россией христианства; 100-главый Собор при Иване Грозном, когда государство, видимо, впервые в России, обозначило свой «поворот» к участию в социальном альтруизме; церковную реформу и секвестирование Церкви при Петре I, приведших, в частности, к значительному возрастанию доли участия государства в социальном альтруизме; создание системы приказов общественного призрения при Екатерине II; «полное» огосударствление социального альтруизма в период строительства социализма.

Каждая из этих вех демонстрировала укрепление государственного социального альтруизма и, соответ-

ственно, становление уникальной российской модели. Возрождение благотворительности как существенно-го компонента государственно-российской модели в Новой России модифицировало эту вековую тенденцию, но не изменило принципиально.

При этом вплоть до возникновения Советского государства частная благотворительность, в том числе – организованная, имела весьма широкое распространение в России, демонстрировала высокую степень самоорганизации и развития. В дореволюционный период масштабы и организационный уровень частной благотворительности в России (по некоторым данным – особенно после отмены крепостного права и вплоть до установления Советской власти) были соизмеримы с уровнем частной благотворительности во Франции, Германии и Великобритании.

Правильный учет особой роли государства в российской модели социального альтруизма имеет значение при практическом применении различных фандрайзинговых технологий и отражается на этике благотворительности, в частности – общественных представлений о некоторых ее аспектах.



## II ФАНДРАЙЗИНГ И ...

### *Благотворительность*

Фандрайзинг – «привлечение фондов». В широком смысле под «фондами» может иметься в виду все, что представляет хоть какую-то ценность. И привлекать «фонды» (заниматься фандрайзингом) может кто угодно: частное лицо, любые организации, государство.

Вообще, фандрайзинг в нашей жизни занимает огромное место, гораздо большее, чем можно представить на первый взгляд: оплачиваемая работа, игра на бирже, получение кредита, сбор благотворительных пожертвований, ограбление, любой бизнес, мошенничество, сбор налогов, милостыни, грибов, охота... – это, собственно, все «фандрайзинг». И, при всех условностях, полезно иметь в виду: приемы и техники, используемые в самых различных ипостасях понимаемого широко фандрайзинга, иногда удивительным образом перекликаются и могут быть полезны в каких-то своих частях и комбинациях в работе по привлечению ресурсов для благотворительной деятельности, что мы и подразумеваем под фандрайзингом в контексте данной работы.

Мы уже попытались рассмотреть в первом приближении, что есть благотворительность. «Ресурсами» для благотворительности могут быть деньги, права (собственности, например), материальные предметы и труд (физический и интеллектуальный). Мы в дальнейшем для целей данной работы будем подразумевать привлечение, прежде всего, финансовых ресурсов, денег, хотя привлечение ресурсов в других формах имеет много схожего с техниками привлечения финансовых

ресурсов и часто совмещается в той или иной степени и комбинации.

И, наконец, «привлечение». Мы сказали про цель (благотворительная помощь), про предмет (ресурсы) и, наконец, - как привлекать, как их объединить? Это и есть, собственно, механизмы и инструментарий фандрайзинга, и именно это чаще всего подразумевают под фандрайзингом, если не оговаривается иное.

Безусловно, предполагается, что со стороны жертвователя всегда сохраняются добровольность и свободное определение цели пожертвования, но «технически» последний реализует эти свои права при помощи и через фандрайзера.

Фандрайзинг предполагает, что привлечение благотворительных ресурсов всегда осуществляется в интересах третьих лиц: не в пользу организации, которая занимается фандрайзингом, и не в пользу членов собственной семьи фандрайзера. Совмещение фандрайзера и конечного получателя (или его семьи) благотворительной помощи в одном лице недопустимо. То есть допустимо, но это уже не фандрайзинг в смысле привлечения ресурсов для благотворительных целей.

Это может быть прямой благотворительной помощью, это может быть фандрайзинг в смысле «сбора грибов», или «охоты», или «ограбления», но не «привлечения ресурсов для благотворительной деятельности».

Например, мы подаем милостыню нищенке, стоящей на улице в мороз с несчастным ребенком, будучи уверены, что помогаем этому ребенку. Если это ее ребенок – это фандрайзинг в смысле ее оплачиваемой работы, на доходы от которой она содержит ребенка

(и себя, как минимум). Просто такая работа ей больше нравится.

Если милостыня ею собирается как бы для ребенка и на самом деле передается потом другим людям, не находящимся в трудной жизненной ситуации, – это фандрайзинг в смысле мошенничества (и – тоже ее оплачиваемая работа). Что в действительности и имеет место в подавляющем большинстве случаев с уличным попрошайничеством.

И только если это чужой ребенок и милостыня собирается этой женщиной для него (в реальности – совсем фантастическая ситуация) – это фандрайзинг в смысле привлечения ресурсов для благотворительной деятельности.

Другими словами, фандрайзинг для благотворительной деятельности (в дальнейшем будем называть, по аналогии со сложившейся международной терминологией, просто – фандрайзинг) в качестве обязательного условия предполагает, чтобы жертвователю, фандрайзеру (организация, в которой он работает) и благополучателю были отдельными участниками общего процесса, а благополучатель не состоял в кровно-семейном родстве ни с фандрайзером, ни с жертвователем.

Фандрайзинг практикуется, как мы отмечали, с незапамятных времен, а его механизмы развивались параллельно с развитием организованной благотворительности, общества в целом и технологий, прежде всего в сфере массовых коммуникаций, в частности.

За период с начала до последней трети прошлого века в США и в странах Западной Европы полностью

сформировались современные структура, механизмы и принципы, в том числе – этические, организованной благотворительной деятельности (некоммерческий неправительственный сектор в сфере благотворительности), как и механизмы, инструментарий и этические принципы фандрайзинга. Нужно отметить, что в 19 в. и в начале 20 в. вплоть до революции Россия не только не отставала от этих стран в части развития организованной благотворительности, но являлась пионером в применении некоторых фандрайзинговых инструментов и механизмов.

## *его основные характеристики*

Каковы основные и самые общие характеристики современного фандрайзинга?

**Организационная и профессиональная специализация:** фандрайзинг выделился в узкоспециализированную профессиональную деятельность, предполагающую практическое владение комплексом междисциплинарных знаний и навыков, применяемых в условиях жестких этических рамок и закономерностей, диктуемых глубоко специфической сферой благотворительности и милосердия;

**Объекты фандрайзинга:** частный сектор (пожертвования граждан и корпоративные гранты или спонсорские средства), фонды и другие грантодающие неправительственные организации; государство и межгосударственные (межправительственные) организации.

**Этика фандрайзинга:** сформировавшийся и общепринятый в основных своих положениях свод правил и норм, учитывающих специфику сферы благотвори-

тельности и милосердия при осуществлении фандрайзинговой деятельности.

**Формы привлекаемых ресурсов:** финансовые (денежные), в натуральном виде (продукция, товары, услуги, права, недвижимость и т.п.), добровольчество (безвозмездный труд).



Распространение и развитие профессионального фандрайзинга в цивилизованных странах имело очень серьезные последствия не только с точки зрения увеличения объемов ресурсов, привлекаемых для благотворительной деятельности. Задачи создания и развития благоприятных условий для фандрайзинга поставили перед третьим сектором множество весьма жестких, в том числе этических, требований: развитие и профессиональное ведение всех форм публичной коммуникации, прозрачность и эффективность деятельности, недопустимость нарушений законодательства и порядка финансово-хозяйственной деятельности, строгое соблюдение этических норм благотворительности и т.п., то есть соблюдение всех условий, без которых трудно добиться доверия существующих и потенциальных жертвователей.

Доверие к организации-сборщику пожертвований (осуществляющей фандрайзинг) является основным условием успешного фандрайзинга, и необходимость соблюдения этих требований дала впечатляющие положительные результаты.

Нет единой международной статистики по фандрайзингу. В некоторых странах ведется относительно полная национальная статистика, но, как правило, не всегда понятна или спорна методология подсчетов. По этим же

причинам весьма затруднительно сопоставление статистик разных стран.

Тем не менее, довольно разрозненные и не всегда сопоставимые корректно данные дают представление об объеме ресурсов, с которым сегодня имеет дело фандрайзинг.

В силу ряда объективных причин, которые частично мы затронули выше, общепризнанным лидером в сфере организованной благотворительности в мире являются США. Мы уже отмечали в предисловии, что филантропический ресурс учтенных средств, поступающих в третий сектор США, оценивается в несколько сот миллиардов долларов ежегодно. Источниками этого ресурса являются поддающиеся учету пожертвования отдельных состоятельных граждан, включая наследства; корпоративные гранты; спонсорские средства, индивидуальные массовые пожертвования (безусловно, в полном объеме учтены быть не могут); добровольчество; коммерческие и инвестиционные доходы НКО; средства, выделяемые 3-му сектору государством.

Огромные суммы, огромная структурированная сеть НКО, осваивающая эти ресурсы, колоссальный объем и высокая эффективность фандрайзинговой деятельности.

Следует учитывать, что, по некоторым оценкам, на долю собственно частных пожертвований (граждане и корпорации) приходится в общем объеме филантропического ресурса США менее половины. Остальные поступления – государственное финансирование и доходы от коммерческой деятельности и предоставления платных услуг.

При рассмотрении фандрайзинга в частном секторе (граждане и корпорации) выясняется, что около 90% приходится на средства, предоставляемые гражданами (индивидуальные и массовые пожертвования), и лишь около 10% - корпорациями.

В западноевропейских странах во многом схожая ситуация. Из самых общих отличий можно отметить заметно меньшую долю филантропического ресурса в ВВП этих стран и существенно меньшую «коммерциализацию» филантропического ресурса (доходы от коммерческой деятельности, платных услуг и др.).

О размерах фандрайзинговой деятельности можно судить также и по объемам «филантропического ресурса», мобилизуемого для выполнения своей миссии отдельными НКО. Успешные, входящие в число средних и крупных в развитых странах и действующих в сфере поддержки людей в трудной жизненной ситуации НКО стабильно привлекают средства только частного сектора в объемах от нескольких миллионов до сотен миллионов долларов ежегодно. Число граждан, регулярно или периодически поддерживающих своими пожертвованиями такую НКО, может достигать миллионов, а количество компаний – многих десятков и даже сотен.

Таким образом, для целей данной работы следует отметить, что потенциал неиспользованного филантропического ресурса в России чрезвычайно велик. Какая-либо достоверная статистика в этой сфере в России практически отсутствует. По некоторым самым грубым оценкам объем задействованного филантропического ресурса России сегодня может составлять около 5-10 млрд. долларов (без религиозной благотворительности). Потенциал филантропического ресурса России – в десятки раз больше.

Согласно данным Института Coutts, который провел в 2013 году очередное исследование крупных благотворительных пожертвований (от 1 млн. долл.)\* в России, Китае, Гонконге, Великобритании, странах Ближнего Востока и США — Coutts Million Dollar Donors Report - в 2013 г. таких пожертвований в России было сделано на общую сумму в 1 млрд. долларов. Для сравнения: США – 16,9; Китай – 2,7; Средний Восток – 1,8; Великобритания – 1,4 млрд. долларов. Как видим, разница между Россией и лидером – 17-ти кратная.

Если попытаться сопоставить эти данные с общим филантропическим ресурсом, то эта разница окажется значительно большей, потому что как раз сбор более мелких пожертвований (особенно массовых), привлечение индивидуальных крупных пожертвований (в том числе в виде наследств) и системная профессиональная работа с корпоративным сектором, которые в высшей степени развиты, например, в США, находятся в России пока в зачаточном состоянии. Другими словами, доля мелких и средних пожертвований в филантропическом ресурсе западных стран гораздо выше, чем в России.

## *источники ресурсов*

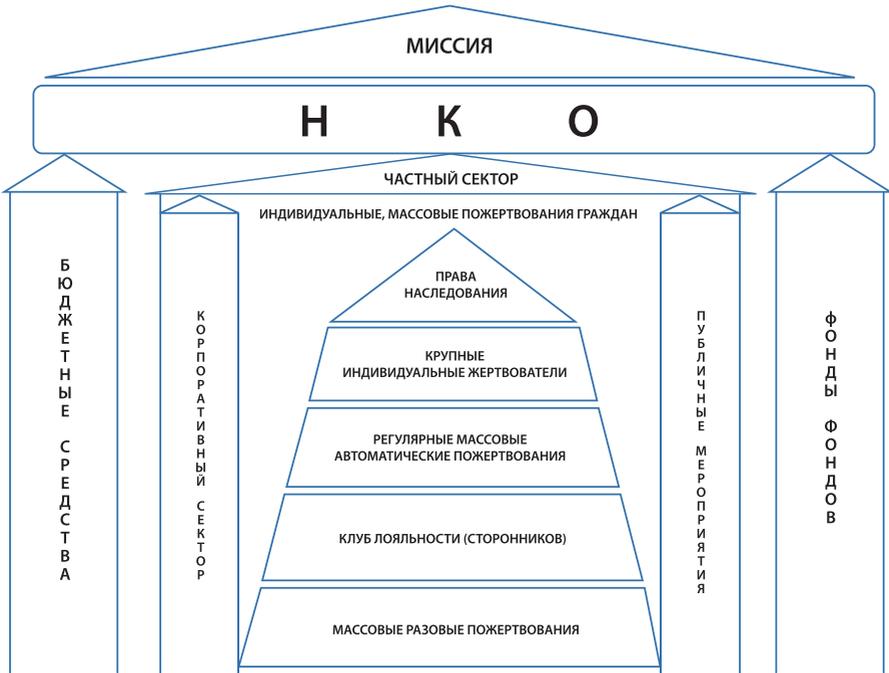
На рисунке ниже мы постарались наглядно показать основные источники финансирования некоммерческих неправительственных организаций, с которыми (источниками) работает фандрайзинг. Доходы от коммерческой деятельности и предоставления платных услуг к фандрайзингу в контексте данной работы не относятся.

---

\*Следует учитывать, что на помощь людям в трудной жизненной ситуации приходится лишь часть этих благотворительных пожертвований.

Рисунок 2

Основные источники ресурсов  
для третьего сектора



Как можно увидеть, фандрайзинг работает с тремя основными источниками средств:

«**Бюджетные средства**» – средства государственных бюджетов всех уровней, а также межправительственных организаций, предоставляемые третьему сектору в основном в форме грантов;

«**Частный сектор**» – средства корпоративного сектора и граждан, привлекаемые, в том числе, через механизм публичных мероприятий, куда мы отнесли всякого рода благотворительные концерты, балы, аукционы

и т.п., а также добровольчество и реализацию сувенирной продукции в благотворительных целях;

**«Фонды фондов»** – средства фондов (неправительственные НКО), специализирующихся на аккумулировании имущества в денежной форме в целях финансирования (в основном в форме грантов) других НКО.

Привлечение бюджетных средств и средств других фондов может быть отнесено собственно к фандрайзингу лишь в расширительном толковании этого понятия, т.к. предполагает, главным образом, мониторинг грантодателей, работу по надлежащему оформлению и своевременной подаче заявок. Безусловно, эта работа имеет свою специфику и предъявляет высокие профессиональные требования, которые, однако, лежат несколько в иной плоскости, чем собственно фандрайзинг, под которым в третьем секторе прежде всего понимается работа по привлечению добровольных пожертвований частного сектора - частных граждан и коммерческих компаний с использованием широкого набора профессиональных инструментов и механизмов. Именно этика фандрайзинга в частном секторе является предметом настоящей работы.

### *самый важный ресурс*

Мы уже отмечали, что основным по объемам привлекаемых средств и наиболее важным для третьего сектора является такое направление фандрайзинга в частном секторе, как привлечение массовых пожертвований граждан. Это имеет место в силу ряда объективных причин, значение которых в российском третьем секторе до настоящего времени осознается явно недостаточно. Каковы эти причины?

Самая очевидная – чисто статистически количество граждан настолько превосходит количество компаний (и любых других жертвователей), что даже неизмеримо меньшее разовое пожертвование частного лица в сравнении с разовым грантом компании, например, при вполне достижимом уровне массовости этих «гражданских» пожертвований обеспечивает в сумме многократно больший объем средств по сравнению с тем, что могут предоставить компании. Но это не все.

Массовые пожертвования граждан – самый устойчивый, надежный и прогнозируемый источник средств для третьего сектора. Эти важнейшие характеристики получения ресурсов для любой организации в случае с массовыми пожертвованиями на 99% находятся под контролем самой организации (фандрайзинга), которая занимается их привлечением.

Решение государства не выделять средства или решение конкурсной комиссии может в любой момент лишит организацию бюджетного финансирования. Решение финансирующего фонда или его конкурсной комиссии, собственно наличие средств у этого фонда также в любой момент может лишит организацию этого вида финансирования.

Корпорация может изменить приоритеты своей социальной политики, предложить неприемлемые условия для предоставления гранта, просто столкнуться с финансовыми трудностями и сократить или вовсе «свернуть» свой «социальный» бюджет (что всегда происходит, например, в периоды финансово-экономических трудностей, а тем более - кризисов).

И только массовые пожертвования частных граждан практически не подвержены воздействию ни госу-

дарства, ни каких-либо организаций, ни конъюнктуры. Например, в России, во время кризисов 2008-2009 гг. и конца 2014-2015 гг., падение объема корпоративных пожертвований составляет, по некоторым оценкам, до 70%, а объем пожертвований частных граждан практически не изменился. В период Великой депрессии в США в конце 20-х – начале 30-х годов корпоративные пожертвования прекратились вообще, а пожертвования граждан сократились всего на 30%. И это несмотря на величайшую безработицу.

Далее. Средства, получаемые организацией от граждан в виде массовых пожертвований, являются самыми «эффективными». Условия государственных грантов или грантов, предоставляемых фондами, определяются грантодающими организациями, и эти условия практически всегда в большей или меньшей степени не совпадают с видением и планами грантополучателя. Еще более остро эта проблема встает при получении корпоративных грантов.

Рамки, формы и характер использования организацией средств, получаемых в результате кампаний сбора массовых пожертвований, устанавливаются лишь общепринятыми этическими нормами сбора и использования пожертвований, законодательством, уставом организации и тем, как было сформулировано публичное обращение организации о сборе массовых пожертвований (цель, прежде всего).

Кроме того, кампании по сбору массовых пожертвований, именно в силу того, что предполагают прямое обращение организации к массовой аудитории, позволяют весьма эффективно решать также такие задачи, как увеличение публичной узнаваемости организации и ее миссии. И, конечно, это позволяет при-

влечь внимание большего числа людей к проблемам, над которыми работает организация.

Вообще, массовость поддержки организации третьего сектора – один из принципиальных объективных индикаторов ее успешности. Степень массовой поддержки однозначно указывает на осознание публикой важности решаемой организацией проблемы, на профессионализм и этичность организации (и в фандрайзинге, и в использовании пожертвований), на наличие важнейшего компонента фандрайзинга (и деятельности организации в целом) – общественно-го доверия к ней.

Наконец, чем больше массовая публичная поддержка организации, а пожертвования («голосование» собственным кошельком) – самый надежный показатель уровня такой поддержки, тем большее желание стать ее партнером проявляет корпоративный сектор, фонды, и тем большее внимание к такой организации и ее мнению проявляют органы государственного управления.

## *корпоративный сектор*

Вторая составляющая фандрайзинга в частном секторе – коммерческие компании. В сравнении с массовыми пожертвованиями граждан доля средств, получаемых социальными НКО от коммерческих компаний, в западных странах относительно невелика. И, пожалуй, только в России с большой долей вероятности можно утверждать, что сегодня это соотношение носит обратный порядок: доля средств, получаемых социальными НКО от коммерческих компаний, заметно превышает долю массовых пожертвований граждан.

Это, конечно, можно объяснять невероятной (в сравнении с другими странами) «социальной активностью» бизнеса в России. И это не будет большим преувеличением: в силу ряда объективных исторических причин традиционные российские отрасли и отдельные «традиционные» компании осуществляют социальные инвестиции в масштабах (доля от прибыли), не имеющих аналогов в мире. Однако автор склонен объяснять такое необычное соотношение прежде всего крайне слабо развитыми в России практиками ведения профессионального сбора массовых пожертвований граждан.

Взнос компаний в поддержку благотворительной деятельности некоммерческих организаций может выражаться в денежной форме, в натуральной форме (продукция и т.п.), в форме предоставления услуг (юридических, бухгалтерских, коммуникационных и т.п.), в форме добровольческой поддержки сотрудниками компании, в форме предоставления фандрайзингу выхода на клиентскую и/или партнерскую базу данных компании, предоставления рекламных и торговых площадей и т.п.

Наиболее совершенные партнерства НКО и коммерческих компаний предполагают крупный долгосрочный (чаще 3 и более лет) характер и могут включать в себя комбинации нескольких из вышеперечисленных форм.

Каковы достоинства корпоративного фандрайзинга?

Возможность относительно быстро и с относительно небольшими затратами привлечь довольно крупные средства. При благоприятном стечении обстоятельств (профессиональный опыт фандрайзера, личные контакты, доверие к НКО и т.д.) буквально в течение нескольких месяцев, начав, как говорится, с нуля, можно получить корпоративный грант на многие

миллионы рублей. Чтобы получить адекватный ресурс, используя любую другую форму фандрайзинга (сбор массовых пожертвований, публичные мероприятия), потребуются, как правило, и большие затраты со стороны НКО, и более продолжительное время.

Безусловным достоинством корпоративного фандрайзинга является многообразие и, часто, уникальность форм, в которых компания может поддержать НКО. Если это поддержка в форме гранта – то обычно это существенные единовременные суммы; если в натуральном виде – то это, в подавляющем большинстве случаев, стандартизированная, новая (не б/у) и в существенных объемах продукция; если в форме предоставления услуг – то это высокопрофессиональные и комплексные услуги; если в форме добровольчества – это неплохо организованные коллективы и профессиональные специалисты. Возможности выхода на клиентскую, партнерскую базы компании, использование ее рекламно-коммуникационных ресурсов вообще не имеет аналогов среди всех других объектов фандрайзинга.

Недостатки корпоративного фандрайзинга имеют в своей основе тот очевидный факт, что мотивы корпоративной поддержки благотворительной деятельности носят институциональный или прагматичный характер, и такой принципиальный компонент для благотворительности граждан, как милосердие, здесь имеет подчиненное значение, а часто отсутствует и вовсе.

Вообще, с коммерческими компаниями, “for profits” (работающие ради получения прибыли), все весьма непросто, так как «благотворительность», социальная деятельность для коммерческих компаний – это часть

бизнеса. В отдельном разделе мы рассмотрим довольно непростые, этические и практические, связанные с этим фактом проблемы и выработанные способы их решения, а сейчас просто констатируем некоторые следствия.

Мы уже упоминали англоязычный профессиональный термин “Donor Driven Approach”: деятельность, диктуемая донором. Это проблема, с которой сталкивается каждая НКО, практикующая привлечение пожертвований от крупных индивидуальных или корпоративных жертвователей. Схематично суть ее в том, что есть организация, НКО, которая имеет свою миссию, профессиональное видение и знание того, как эта миссия должна выполняться. Но у НКО нет для этого денег.

Есть организация (компания), которая имеет совершенно иную миссию и не профессиональна в области деятельности НКО. Но у этой организации есть деньги. Коммерческая компания, на самом деле, будучи институтом и ведя себя прагматично, практически всегда, «жертвуя» средства НКО, стремится навязать такие направления и формы использования этих средств, которые в наибольшей степени удовлетворяли бы ее, компании, институциональным интересам, прагматическим целям и пониманию цели пожертвования ее сотрудниками.

При предоставлении корпоративных грантов (в подавляющем большинстве – не на конкурсной основе) компания часто выдвигает массу условий и требований; навязывает свое видение решения проблемы, на которую она выделяет средства; диктует структуру бюджета; стремится навязать грантополучателю участие в обеспечении своих корпоративных интересов в сфере увеличения продаж своей продукции, рекла-

мы, взаимодействия с широкой публикой и органами власти (PR, GR) и т.п.

И это может создавать серьезные проблемы для осуществляющих корпоративный фандрайзинг НКО, вплоть до потери своей идентичности и серьезных нарушений этики благотворительности.

Другой сложностью, проистекающей из специфики корпоративной «благотворительности», является чисто этический аспект, связанный с использованием коммерческими компаниями благотворительности в целях получения прибыли (в буквальном смысле – «в целях наживы»). Особенно острый характер эта проблема может принимать для НКО, вложивших серьезные усилия в свою широкую позитивную публичную узнаваемость и имеющих значительную и важную для деятельности НКО поддержку со стороны граждан в виде массовых пожертвований. Эти же НКО представляют, в основном, наибольший интерес и для коммерческих компаний.

Пока просто отметим, что в массовом сознании довольно распространено мнение, что коммерческие компании вообще не должны заниматься публичной благотворительностью именно по этическим соображениям. Публичной – значит рекламируемой.

Практика взаимодействия корпоративного и третьего сектора выработала определенные компромиссные механизмы и подходы к решению этих этических проблем. Однако при осуществлении корпоративного фандрайзинга НКО следует обладать достаточным пониманием и опытом работы с этими механизмами.

И еще. В отличие, например, от массовых пожертвований граждан, сотрудничество, партнерство с компаниями предполагает, как правило, существенно большие затраты со стороны НКО на такой важный компонент фандрайзинга, как «обслуживание жертвователя» ("donor service"). Точный перевод этого устоявшегося в англоязычном третьем секторе термина на русском языке звучит не вполне корректно, хотя на практике, к сожалению, часто приближается к нему по сути.

Что этот вид деятельности предполагает? Прежде всего – отчетность. В случае с корпоративными пожертвованиями эта отчетность не только, в подавляющем большинстве случаев, более детальная, но часто, по настоянию компании – жертвователя, может содержать значительные объемы «нестандартной» информации. Кроме того, компании часто настаивают на промежуточной отчетности, например, ежеквартальной; просят предоставить им дополнительную информацию, включая фото и видеоматериалы; поддержать и принять участие в корпоративных медийных активностях (пресс-конференции, публикации и т.п.); обеспечить фронт работ для своих сотрудников-волонтеров, организовать приезд конечных благоприобретателей (особенно – детей) на какое-нибудь корпоративное мероприятие и т.п.

В случае установления сотрудничества с достаточно крупными и перспективными компаниями – жертвователями крупные НКО зачастую вынуждены назначать отдельного специалиста – руководителя партнерского проекта («Account Manager»), в функции которого входит именно помощь и поддержка для жертвователя.

В дальнейшем мы рассмотрим все эти вопросы более детально.

## *шоу*

Как мы отмечали, третьим «столпом» фандрайзинга в частном секторе являются всевозможные публичные мероприятия. Сюда же мы отнесли и добровольчество, которое, в общем, весьма условно можно считать публичным мероприятием, но которое, как специализированная и профессиональная деятельность, не относится ни к массовым пожертвованиям граждан, ни к корпоративным партнерствам НКО. Хотя в последнем случае может быть одним из их компонентов. Таким образом, мы будем затрагивать добровольчество лишь в той части, в которой оно является компонентом фандрайзинга в частном секторе.

Публичные мероприятия (балы, концерты, телемарафоны, ужины, ярмарки и т.п.) сами по себе, в основном, не являются фандрайзингом, но предоставляют возможности, «площадку» для более или менее эффективного использования широкого набора фандрайзинговых механизмов и инструментов. Более того, сами публичные мероприятия могут являться компонентом, например, корпоративного партнерства НКО.

Каковы эти фандрайзинговые инструменты(?): привлечение спонсорских средств на проведение мероприятия и использование части этих средств в виде пожертвования, проведение аукционов, продажа билетов, сувенирной продукции, прямой сбор средств у участников («cash box» – ящик для пожертвований, «F2F» – «лицом к лицу» или то, что в России называлось «кружечный сбор») и т.п.

Помимо открытия возможностей для применения различных фандрайзинговых инструментов, к несо-

мненным достоинствам публичных мероприятий относится их значительный медийный потенциал, который может эффективно использоваться для информирования широкой публики о конкретной НКО, о проблеме, над которой она работает, о потребности в поддержке этой работы и миссии организации и т.д.

Проблемы использования публичных мероприятий для фандрайзинга связаны прежде всего с вопросами этики. И это бросается в глаза: балы, ужины, концерты и т.п., т.е. – развлечения, плохо совмещаются в ощущениях широкой публики с милосердием и бескорыстной помощью, например, людям в трудной жизненной ситуации. Массовое сознание не одобряет благотворительность как повод для получения зрелищ некоторой частью граждан...

В дальнейшем мы рассмотрим возможности и пути минимизации подобных рисков, как и сглаживания этического противоречия феномена «зрелище на благотворительности».

### III БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ, ФАНДРАЙЗИНГ: ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭТИКА И...

#### *механизмы формирования*

Ранее мы уже приводили приписываемое современниками Аристотелю высказывание о проблемах и сложностях разумной благотворительности. О том, что знания и понимание: как, кому, сколько, когда и т.п. помогать – опыт сложный и заслуживающий уважения.

Не случайным совпадением представляется тот факт, что именно Аристотель ввел и употребление понятие «этика» для обозначения особой области философии: дисциплины, предметом исследования которой являются мораль и нравственность.

Только в первом приближении мораль и нравственность в благотворительной и фандрайзинговой деятельности, прежде всего профессиональной, может показаться чем-то второстепенным, «фоновым»: «ну да, лучше, чтобы все было морально и нравственно, если возможно...».

На самом деле, чем глубже мы пытаемся проникнуть в суть альтруизма вообще и благотворительности в частности, чем шире наш профессиональный опыт в привлечении благотворительных пожертвований – тем больше мы чувствуем их неразрывную взаимосвязь с этикой: моралью и нравственностью.

Практически наглядно эта глубинная связь проявляется, в частности, в том, что без соблюдения сложившихся этических норм в благотворительности



фандрайзинг существенно теряет в своих объемах и эффективности, не говоря о том, что он перестает быть профессиональным.

Соблюдение этики в профессиональном фандрайзинге – принципиальное условие долгосрочного успеха. И это не зависит лишь от наших желаний и предпочтений, это еще и объективная реальность, которую должен учитывать любой фандрайзер, если хочет быть успешным.

В странах Северной Америки и Западной Европы, где организованная благотворительность имеет длительную, не прерывавшуюся, как в России, историю и традиции, вопросам этики фандрайзинга и благотворительности придается исключительно большое, если не сказать – первостепенное, значение, наработаны огромный опыт, подходы, критерии, за соблюдением которых следят, и довольно строго. Причем во всех странах они в основном одинаковые.

Как появляются эти унифицированные подходы, критерии и единомыслие в вопросах этики фандрайзинга и благотворительности вообще?

Как мы заметили, массовые пожертвования граждан – самый важный источник привлекаемых пожертвований для подавляющего большинства средних и крупных, наиболее профессиональных НКО. Формирование возможно более устойчивой и возрастающей группы сторонников, клуба лояльности, людей, которые знают об НКО, следят за ее деятельностью, поддерживают ее и доверяют, периодически или регулярно жертвуют ей свои средства – важнейшая задача фандрайзинга. Мы знаем, что это самый устойчивый и крупный источник «эффективных» фондов для НКО.

Большой клуб лояльности - десятки, сотни тысяч и миллионы людей, вообще широкая **позитивная** узнаваемость НКО в стране или во многих странах - делает НКО также более привлекательной как партнера для институциональных грантодателей и коммерческих компаний.

И не только потому, что к таким НКО больше доверия с точки зрения целевого использования полученных ею грантов. Любая профессиональная организация, и прежде всего - коммерческая, стремится усилить свой имидж, позитивное восприятие себя возможно более широкой публикой через коммуникационные механизмы ко-брендинга с такой НКО и ее сферой деятельности.

И это еще не все. Чем более позитивно узнаваема НКО в максимально широких публичных кругах - тем больше у нее возможностей и авторитета в проведении информационно-пропагандистской работы, в привлечении внимания и поддержки СМИ, позитивно узнаваемых публикой личностей: артистов, политиков, бизнесменов-филантропов и т.п. Помимо всего прочего, все эти дополнительные возможности, в свою очередь, ведут к дальнейшему росту клуба лояльности НКО и объему привлекаемых ею ресурсов.

Почему мы на этом остановились? Потому что массовая публичная поддержка, а она невозможна при несовпадении морально-нравственных, этических представлений НКО и широкой публики, как раз и является тем краеугольным камнем, «оселком», на котором оттачивается этика организованной благотворительности и профессионального фандрайзинга.

Другими словами: именно народ, широкие массы индивидуальных жертвователей в конечном итоге определяют и оценивают этичность или аморальность деятельности организованной благотворительности той или иной НКО, голосуя самым честным и объективным образом – своими кошельками.

А поскольку массовое, народное сознание находится ближе всего к «общечеловеческому», постольку, в частности, этические нормы благотворительности в подавляющем своем большинстве носят общечеловеческий, а не национальный или социально-групповой характер.

Таким образом, быть этичным не просто «хорошо», но и «выгодно» для фандрайзинга. Этичность – непременное условие успешности получения максимально широкой публичной поддержки, прежде всего – материальной в виде пожертвований, деятельности третьего сектора и конкретных НКО.

Достоверный случай в качестве примера влияния «общечеловеческого» на этику фандрайзинга. Транснациональная нефтяная компания вышла с предложением к известному и крупному фонду пожертвовать ему разово около 100 млн. долларов без каких-либо обязательств со стороны фонда (мы бы сказали – пожертвование на уставную деятельность). Единственное условие – компания хотела разместить логотип фонда и краткую информацию об оказанной поддержке на сайте компании и на других корпоративных коммуникационных материалах (буклеты, отчеты и т.п.). Это не только весьма крупная сумма, но и очень эффективные деньги, потому что фонд может инвестировать их по своему усмотрению. Фонд отказался. Почему?!

Сотрудник фонда разъяснил: «Нефтяные компании имеют плохой имидж у публики. Прежде всего потому, что с ними твердо ассоциируется алчность и хищническая эксплуатация ресурсов, ухудшение экологии. Это нанесет ущерб имиджу нашего фонда. И представьте, например, завтра происходит какая-то авария у этой компании и экологическая катастрофа.

По всем телевизионным каналам неделями идут репортажи, в которых показываются последствия этой техногенной аварии: погибшие рыбы, умирающее море, уничтоженная природа, страдающие люди, да еще демонстрируется, что именно компания виновата во всем этом!

Представьте телевизионную картинку, на которой десятки и сотни миллионов телезрителей, среди которых практически все, кто нам жертвует, видят умирающую в нефти птицу со слипшимися перьями, залитыми нефтью глазами, задыхающуюся, обреченно борющуюся за жизнь и умирающую на фоне логотипа этой нефтяной компании и логотипа нашего фонда рядом...

Эта ужасная история сразу станет элементом нашего бренда, лояльность и количество наших массовых жертвователей сократится, и потери в поступающих в фонд пожертвованиях несоизмеримо превзойдут пожертвованную этой компанией сумму. Взять у такой компании пожертвование – это неоправданный риск».

Именно подобные практические соображения, помимо собственно моральных и эмоциональных оценок, лежат в основе многих сложившихся этических норм и правил профессионального фандрайзинга, в частности, в вопросах сотрудничества с корпоративным сектором, о чем мы будем говорить более подробно.

## *индивидуальное восприятие*

Прежде чем двигаться дальше и углубляться в сложные, иногда противоречивые и, зачастую, иррациональные вопросы этики благотворительности и фандрайзинга, считаем необходимым коснуться этой темы в разрезе индивидуума, конкретного человека.

Самая распространенная ошибка начинающего фандрайзера – автоматическое перенесение на жертвователей своих личных представлений, представлений авторитетов, начальства и т.п. об этике, о том, что хорошо и что плохо и насколько. В большинстве случаев это ведет к ошибкам и просчетам. В конечном итоге – к понижению эффективности фандрайзинговой деятельности.

Когда мы имеем дело с этическими нормами, помимо общепризнанных трюизмов, малочисленных, к сожалению, мы сталкиваемся с массой нюансов, тонкостей, деталей, «зон неопределенностей», которые отличают комплекс представлений об этичности или неэтичности каждого отдельно взятого человека.

Более того, милосердие, благотворительность и связанные с ними морально-нравственные представления очень тесно переплетены с чувственно-эмоциональным, иррациональным миром человека. Переплетены и находятся под сильнейшим воздействием бессознательного. А проявления альтруизма и милосердия очень часто носят характер страсти, причем настолько сильной, что, при некоторой степени интенсивности, она способна подавить инстинкт самосохранения...

Одним из практических следствий этого является то, что не существует в мире двух людей, комплекс

морально-нравственных, этических представлений которых полностью был бы одинаков. Он всегда отличается, и вопросом может быть только - в чем и насколько.

Так называемые «общепринятые» этические представления являются, на самом деле, неким «усредненным» в поле больших статистических массивов. При этом этические представления ни одной из единиц этого массива (отдельно взятый человек) никогда полностью не совпадают с этим усредненным (общепринятым этическим представлением).

Задачей фандрайзера является привлечение фондов в возможно больших объемах для выполнения миссии своей НКО. Принципиальным условием для профессионального, устойчиво развивающегося фандрайзинга является соблюдение этических норм, разделяемых, понятных или близких большинству людей. Чем больше такое «большинство», чем ближе этика фандрайзинга к «общепринятым» нормам – тем он успешней в долгосрочной перспективе.

С учетом отмеченного несовпадения индивидуальных и массовых представлений об этичности, профессиональный фандрайзер должен опираться не только на личные предпочтения и представления в этой деликатной области, но и на результаты опыта, в том числе чужого, и результаты специальных профессиональных исследований, если таковые имеются. Личные предпочтения, в случае противоречия практике, не должны ставиться во главу угла. Конечно, у некоторых неплохо работает и то, что называется «интуицией».

Круг этических и связанных с этикой дилемм, которые приходится постоянно решать фандрайзеру, чрезвычайны.

чайно обширен. Причем однажды найденные «правильные» решения редко носят постоянный характер: время, место, тема, преследуемые цели, целевая аудитория, все «переменные» следует учитывать при каждом конкретном фандрайзинговом и коммуникационном действии. Это весьма творческий процесс, органичное сочетание неких незыблемых основ и принципов с довольно подвижной и гибкой составляющей моральных и нравственных ощущений и представлений.

Строгое соблюдение «незыблемых» принципов и правильный учет «пластичной» области этики, при прочих равных условиях, гарантирует фандрайзеру очень серьезный успех. Ошибка может иметь далеко идущие негативные последствия.

Например:

- существует ли благотворительность вообще? И если «да», то она полезна или вредна?
- можно ли просить пожертвования у небогатых людей, пенсионеров и т.д.?
- как просить пожертвование: настойчиво или вообще не просить (люди сами понимают)?
- при обращении за пожертвованием: рассказывать и показывать драматические детали или делать акцент на позитиве?
- можно и нужно ли рассказывать жертвователям истории конкретных людей в трудной жизненной ситуации, демонстрировать фотографии этих людей, и если да – то как?

- сбор пожертвований на помощь конкретному человеку (адресная помощь) – почему много противников?
- можно ли ради благотворительной цели представить ситуацию более драматичной, «приукрасить», придумать «историю»?
- что делать, если вы собрали пожертвований больше, чем потребовалось для решения заявленной жертвователям проблемы?
- как отчитываться перед жертвователями, как часто и в каком объеме?
- имеет ли значение, у кого брать пожертвование?
- как сказать «спасибо» и какое признание можно и нужно давать жертвователям?
- добровольчество, пожертвование - «туризм на благотворительности»: что и как делать?
- можно ли принимать пожертвования от жертвователей, которые используют благотворительность для получения личной, прежде всего, материальной выгоды?
- почему многие люди осуждают благотворительно-развлекательные мероприятия, и как изменить отношение?
- как быстро надо использовать собранные пожертвования?
- можно ли направлять на финансирование затрат

по проведению фандрайзинговых кампаний средства пожертвований?

- какую сумму из собранных пожертвований можно использовать на оплату затрат самой НКО?
- может ли НКО или его сотрудники заниматься одновременно другой, не связанной с миссией НКО деятельностью?
- можно ли в качестве оплаты труда фандрайзера назначать проценты от суммы привлеченных им пожертвований?
- почему в сфере помощи людям в трудной жизненной ситуации практически не используется целевой капитал?

Это лишь небольшой круг этических и связанных непосредственно с этикой вопросов, с которыми приходится иметь дело фандрайзингу. Как правило, начинающий фандрайзер, особенно не сталкивавшийся с практической работой, например, по сбору массовых пожертвований или развитием клуба лояльности, довольно уверенно ответит на большинство этих вопросов.

Чем увереннее он ответит – тем больше будет его удивление, когда он услышит мнение другого незнакомого ему фандрайзера, не просто не совпадающее по многим позициям, а зачастую – диаметрально противоположное его собственному (казалось бы – очевидному).

И уж совсем озадачатся оба, когда узнают, что многие из их, даже диаметрально противоположных,

мнений (оба – «очевидны») не совпадают с мнением публики, больших масс жертвователей, общечеловеческим, «усредненным» пониманием и ощущением этих этических вопросов и проблем. Правда, «общечеловеческое ощущение» познается только достаточно большой практикой сбора массовых пожертвований и/или серьезной теоретической подготовкой.

И еще одна особенность массового сознания вообще и ощущения этики благотворительности в частности: оно относительно редко воспринимает и артикулирует эти свои ощущения рационально.

Это какое-то Юнговское «коллективное бессознательное», проявляющееся в рассматриваемой нами проблематике, в частности, в том, что, например, читая составленное фандрайзером обращение о пожертвовании с чрезмерно натуралистической фотографией страданий какого-то человека, люди далеко не всегда задумываются о его этичности или неэтичности. У них просто тянется рука в свой кошелек за деньгами или не тянется.

А если они и пожертвовали, то это вовсе не значит, что в следующий раз, увидев этот же логотип, название НКО, они не станут, например, даже вскрывать конверт с этим логотипом или письмо в электронной почте. И тоже, кстати, не будут задумываться – почему? Сознание может и не помнить «предыдущий опыт», даже, в основном, видимо, не помнит, а вот подсознание не забудет никогда. Если этот опыт был негативным, «травмирующим» (слишком реалистичное изображение страданий, например), а логотип на письме, бренд - это и есть «маркер» для подсознания, нового пожертвования не будет или оно будет символическим.

## *здоровый цинизм*

И еще. Прежде чем мы перейдем к рассмотрению конкретных, наиболее часто встречающихся морально-нравственных, этических проблем благотворительности и фандрайзинга, важно затронуть вопрос **о пользе цинизма в благотворительности**. О чем это?

«Легко любить человечество, гораздо труднее – конкретного человека», – распространенная мысль, указывающая, в частности, на то, что «человечество» – понятие абстрактное, а абстрактное не может противодействовать нашим представлениям и чувствам: как мы себе его абстрактно представим – так и любим.

Вместе с тем милосердие, благотворительность есть «любовь действенная», т.е. глубоко иррациональное, абстрактное чувство «любовь», реализуемое в приложении и с участием совершенно конкретных людей. И в этом противоречии кроется серьезная проблема.

Не вдаваясь здесь слишком глубоко в эту интереснейшую и вечную тему, отметим: каждый конкретный человек, будь он в нашем случае благотворитель, благоприобретатель и множество других людей – конкретных участников благотворительных технологий, – глубоко противоречивое творение. И, оставляя сейчас в стороне все, что в нем есть «высокого», отметим в общем-то общеизвестное – мутного, отталкивающего, малодушного, злого и подленького и еще черти-чего в закоулках каждой души предостаточно.

Поэтому, любить его (в нашем контексте – и благотворителя, и благополучателя), тем более «действенно», возможно только в двух случаях: либо мы слепы

и глухи, глупы и поверхностны, не контролируем свои чувства настолько, что позволяем им парализовать наш разум; либо – мы смотрим на все совершенно открытыми глазами, осознавая реалии, и при этом нашего духа хватает на то, чтобы и любить, и действовать, сообразуясь, в том числе, с далеко не всегда благовидной реальностью.

Последнее и есть тот цинизм, который необходим в профессионализме, без которого благотворительность – слепа и глупа, а нравственность и мораль теряют свой рациональный, сознательный компонент и полностью превращаются в архаично-бессознательное, сугубо субъективное ощущение.

Если последнее, наконец, разбивается о реальность и происходит прозрение – наступает логичная развязка и рождается, зачастую, мизантропия: ненависть к человечеству.

Экзальтированное отношение к благотворительности практически не совместимо с профессиональным фандрайзингом и профессионализмом в благотворительности вообще. Но будет и ошибкой считать, что достаточно лишь «холодной головы». Успех приносит только разумный баланс между милосердием и благотворительностью как «любовью», порождающей со-переживание и энтузиазм, и, в известном смысле, цинизмом как осознанием и учетом в деятельности реалий, в которых эта любовь должна проявляться наилучшим образом в качестве «действенной».

Только несколько штрихов.

Не существует единого мнения: **милосердие и благотворительность – это альтруизм или эгоизм?!**

Довольно много людей считает, что благотворительности бескорыстной нет, следовательно, и благотворительности нет. Что даже когда человек жертвует абсолютно анонимно, он все равно поступает так из своих эгоистических побуждений: удовлетворить свое самолюбие, почувствовать свое превосходство над тем, кому он благодетельствует, ощутить свое благополучие на фоне несчастных и страдающих и т.д., и т.п.

И это абсолютная правда. Все это присутствует в закоулках человеческой души и должно пониматься и учитываться фандрайзером, например. Но это - только часть правды. Одновременно существуют и гораздо более высокие причины, мотивы: искреннее сострадание, стремление прекратить или уменьшить боль и несчастья другого человека, спасти жизнь, уберечь от беды, дать шанс и т.д.

Иначе мы не сможем объяснить, прежде всего - самим себе, почему человек жертвует, например, гораздо большие суммы денег, чем необходимо для удовлетворения своего эгоизма, способен преодолеть инстинкт самосохранения, броситься спасать другого человека в горящий дом, на пулеметную амбразуру, в конце концов.

Дискутировать на тему этого противоречия можно бесконечно, пока мы не придем к, возможно, несколько неожиданному ощущению: альтруизм и эгоизм, как и любовь и ненависть, например, в глубокой, коренной основе своей – едины, амбивалентны во фрейдовском толковании.

Это не значит, что, например, наживаться на благотворительности и жертвовать все свои средства в благотворительных целях – это одно и то же. Безусловно - нет. Но с этим эффектом амбивалентности мы сталки-

ваемся каждый раз, когда попадаем в довольно многочисленные «серые» зоны милосердия (впрочем, как и любой другой «любви»), где видим, что четкую границу между эгоизмом и альтруизмом провести невозможно, что они присутствуют одновременно, и зачастую невозможно определить, чего больше и что сильнее, кого мы на самом деле любим: себя или другого человека...

Почему человек, видя тонущего в проруби ребенка, бросается его спасать, рискуя жизнью, не говоря про материальный личный ущерб в виде испорченной одежды, возможно – расходов на лечение, например, на тысячи рублей, но не даст и 100 рублей уважаемой НКО на спасение умирающего от голода в мучениях далекого ребенка, даже прекрасно зная, что таких детей – многие миллионы, а данная НКО обязательно спасет, если будут средства?

Почему в одних случаях человек действует по принципу «на людях и смерть красна» и вырывается из толпы спасать кого-то, рискуя жизнью, а в других случаях срывает «эффект свидетеля»: в условиях, когда и другие могли бы действовать, человек часто пассивен или не действует вообще?

С точки зрения психологии тонущий ребенок мотивирует нас действовать, потому что разворачивающаяся на наших глазах трагедия активирует наши эмоции, тогда как абстрактная статистика о каких-то далеких смертях внутренне нас не трогает. То есть, рациональное понимание трагедии, даже несравненно более драматичной, нас трогает гораздо меньше, если трогает вообще?!

Другой причиной нашего выбора в пользу помощи ребенку, находящемуся рядом – ощущение непосред-

ственной персональной ответственности за тонущего, в то время как в отношении «далекого» дитя мы чувствуем потенциальную ответственность многих других «свидетелей».

Или вот: у вас есть тяжело болеющий и могущий даже умереть сосед (семья, дети). Вы можете ему помочь вылечиться, если продадите, например, ваш автомобиль и поможете оплатить его лечение. Вы – таксист, и этот автомобиль – ваше средство заработка. Ваши действия?!

А как должен поступить вождь племени, переживающего, например, жестокий голод в результате сезонной засухи: забить последний скот и накормить соплеменников или дать умереть слабейшим (дети, старики, прежде всего), но сохранить скотину?

В подавляющем большинстве случаев таксист не продает свою машину, а вождь племени - не забивает скотину... Некоторое представление об этике в благотворительности даст, в частности, следующий факт: задавать вопрос таксисту и вождю племени: «почему?» - неэтично.

Беседуем с руководителем одного из реабилитационных центров для детей-инвалидов. Помимо прочего он замечает, что число детей-инвалидов у них в учреждении сокращается. «Видимо, это хорошо», - заметил я. Тот замаялся и говорит: «Не очень. Некоторые родители забирают детей до окончания курса, если видят, что он идет на поправку: с него могут снять инвалидность, и они лишатся денег, получаемых в виде выплат по инвалидности ребенка. По этой же причине некоторые не занимаются реабилитацией своих детей вообще...». Вот и думай после этого: у кого действи-

тельно «проблемы», и кого надо «реабилитировать» прежде всего!

«Если бы делать что-либо было бы так же просто, как рассуждать, что хорошо, а что плохо, то часовни были бы церквями, а бедняцкие лачуги – королевскими дворцами» (У. Шекспир, «Венецианский купец»).

## *Бренд НКО*

Этические аспекты благотворительности или аспекты, имеющие важный компонент благотворительной этики, можно разделить (при известной условности такого деления) на три крупные группы: этика отношений к жертвователям; «внутрикорпоративная» этика третьего сектора/НКО; этика взаимодействия с благополучателями. Последний аспект - этика взаимоотношений с благополучателями - заслуживает отдельного рассмотрения и в данной работе затрагивается, в основном, в связи с первыми двумя. «Внутрикорпоративная» этика фандрайзинга и взаимоотношения с жертвователями разделяются весьма условно.

Абсолютно приоритетная задача фандрайзинговой деятельности – жертвователи и грантодающие организации, в отличие от цели, каковой являются благоприобретатели. Фандрайзер должен предпринимать все возможные усилия к тому, чтобы число жертвователей росло, размер разовых пожертвований увеличивался, возрастала доля автоматических пожертвований, объем корпоративных грантов не просто возрастал, но и был достаточно «эффективным» для НКО, чтобы затраты НКО и фандрайзера на один привлеченный в виде пожертвований и грантов рубль сокращались, и многое, многое другое.

Как этого достичь? Можно попробовать рассылать неограниченное число почтовых и электронных писем с просьбой пожертвовать, вести соответствующие супер-активности в социальных сетях, обзванивать всех, кого можно, по телефону, ходить по квартирам, обращаться к прохожим на улице с просьбой пожертвовать, встречаться ежедневно с десятками компаний с просьбой о корпоративном гранте, устраивать бесконечные благотворительные аукционы и концерты и многое, многое другое.

Конечно, если все это проделать, да еще достаточно профессионально – это даст какой-то больший или меньший результат. Но вы, как правило, разочаруетесь, когда соотнесете полученный результат с вашими затратами, и ужаснетесь от мысли, что ради такого несущественного результата нужно опять проделать вышеперечисленное.

Часто на этом этапе фандрайзинг и заканчивается, а те, кто пытался заниматься фандрайзингом, да и весь коллектив НКО, испытывают чувство разочарования и чаще всего винят, например, людей и коммерческие компании: первые - «не доросли» до благотворительности, вторые – думают только о личной выгоде и «не доросли» до понимания своей социальной ответственности.

Увы, подобные выводы не имеют абсолютно ничего общего с действительностью, глубоко ошибочны и в высшей степени непрофессиональны по существу. А не по существу – профессиональный фандрайзер имеет право на бесконечное количество ошибок (если он эффективен в целом), но он в последнюю очередь будет перекладывать ошибку на других, а на частных жертвователей – никогда.

Так в чем залог успеха и при чем здесь этика?

Этика фандрайзинга является основным компонентом пришедшего в третий сектор из бизнеса понятия **бренд**. Бренд не в смысле названия или логотипа, а в самом широком понимании, например, как «выполненные обещания», естественно, жестко ассоциируемый в глазах публики с конкретным логотипом и названием НКО.

Именно сильный бренд, «реализуемый» через коммуникационные инструменты и прежде всего – через коммуникацию для фандрайзинга, является самым важным залогом успешного, эффективного фандрайзинга. Из этики вырастает второй важнейший компонент бренда – доверие.

Другими составляющими бренда являются миссия, цели и формы деятельности НКО, активность и широта охвата деятельности и др. Какими бы они ни были – они могут меняться полностью или частично без ущерба для бренда, этика – никогда. А жертвуют наиболее успешно только тем НКО, брендам которых верят. Верят этим НКО.

Таким образом, этика лежит в основе доверия и позитивного восприятия бренда НКО публикой. А это и есть главный залог успешного профессионального фандрайзинга.

Для демонстрации – один пример из практики. Крупная международная НКО с узнаваемым и очень сильным брендом договорилась с известным спортивным клубом о размещении на майках спортсменов своего логотипа. Некоторые СМИ тут же обратили внимание на нарушение этой НКО этики. Зная заоб-

лечную стоимость размещения логотипов на майках этого клуба (более десятка миллионов долларов), они поставили перед публикой вопрос: разве можно такие средства, предназначенные для помощи людям в трудной жизненной ситуации, расходовать на само-рекламу?! И действительно – скандал!

НКО пришлось разъяснить: это не она, а клуб заплатил ей более десятка миллионов долларов за то, чтобы поместить ее логотип (ко-брендиться с этой НКО) на своих майках...

Конечно, бренды подобной силы создаются десятилетиями безупречной работы НКО. Но если вы только сегодня начинаете заниматься фандрайзингом, то уже вчера вы должны были иметь все необходимые представления об этике как основе бренда и вашего будущего успеха.

## *доверие*

Как мы отметили, этика как важнейшая составляющая бренда порождает принципиальное для успешного фандрайзинга условие: доверие. Речь идет, прежде всего, о доверии к бренду со стороны широкой публики, включая существующих и потенциальных жертвователей, клуб лояльности данной НКО.

Отсюда вытекает и важнейшее этическое требование к фандрайзингу, вернее, к являющейся частью последнего коммуникации для фандрайзинга и организованной благотворительности в целом - **правдивость**.

Правдивость, как и любое этическое понятие, вовсе не так проста, как может показаться на первый взгляд.

Сухо и абсолютно точно изложить факты – это правдиво, но в подавляющем большинстве случаев этого совершенно недостаточно для того, чтобы у людей появилось желание пожертвовать свои кровные деньги. Мы помним, что благотворительный акт жертвования имеет мощнейшую эмоциональную составляющую. Именно от того, насколько мы сможем «задействовать» эту составляющую, зависит, в частности, насколько успешным будет фандрайзинг.

Врать, придумывать, исказить факты даже в самых «благородных» целях нельзя. Что можно – расставлять акценты, использовать более или менее эмоциональный язык, форму представления информации, давать дополнительную, усиливающую главную мысль информацию и т.п. Но всегда следует чувствовать ту грань, после которой акценты, используемый язык и пр. начинают превращать правду в ложь. В частности потому, что это почувствуют и те, к кому фандрайзер обращается. Доверия не будет...

Образно попытаемся пояснить это так: фандрайзер должен взять черно-белую фотографию (сухая правда) и постараться нарисовать максимально точную, но вызывающую эмоции и побуждающую к действию (пожертвованию) картину.

Подобные «художники» для НКО выделились на Западе в профессиональную группу, услуги которой, если НКО решает привлечь такого мастера, могут оцениваться в многие тысячи долларов за пару страничек текста... И НКО идут на эти расходы, поскольку они окупаются в столь огромных масштабах в виде дополнительных пожертвований, что, безусловно, остаются в рамках принятых этических норм расходов НКО на фандрайзинг.

## *поиски правдивой правды*

Как раскрасить «черно-белую фотографию» так, чтобы, не искажая сухой правды и оставаясь в рамках этики, вызвать у максимально большего количества людей необходимый эмоциональный импульс, который и превращает «просто любовь» в «действенную любовь», т.е., в нашем случае, мотивирует к пожертвованию?

Здесь мы сталкиваемся с одной из сложнейших этических и психологических проблем и областью коммуникации для фандрайзинга, где делается очень много ошибок. Все эти ошибки, естественно, не укрепляют бренд соответствующих НКО со всеми уже отмеченными нами последствиями для фандрайзинга.

Проблема может показаться простой: насколько откровенно, выпукло, «красочно» надо показывать потенциальным жертвователям, публике проблему, в решении которой вы просите эту публику помочь? Многим ответ кажется очевидным: чем «жестче» правда – тем сильнее ее эмоциональное воздействие на людей, тем больше у них будет желание пожертвовать свои деньги. Поэтому соответствующих красок и образности на живописание проблемы жалеть не надо.

Пожалуй, каждый сталкивался с проявлениями такого подхода, когда в тексте и на визуальных материалах с «художественной» силой демонстрируются страдания, горе, боль, всевозможные несчастья, желательно – скорая смерть в страданиях с тем, чтобы заставить публику «открыть свои кошельки».

Вспоминается, например, провисевший, к счастью, непродолжительное время, плакат на улицах Москвы размером 6х3 метра в рамках антитабачной кампании,

на котором мужская рука тушит сигарету о тело голенького младенца... Сильно! На сайте НКО висит обращение о сборе пожертвований на лечение тяжелобольного ребенка, а рядом с этим обращением и как бы не в связи с ним - милая фотография другого улыбающегося ребенка с информацией о том, что «наш Мишенька вчера умер...» и прочими связанными с этим деталями. Креативно!

В России, в частности, в силу «младенчества» фандрайзинга, вы все еще увидите массу печатной и прочей коммуникационной продукции с изображением замученных плачущих детей, умирающих на больничной койке, выпяченных наружу страданий и т.п. «творческой» продукции, произведенной по принципу: чем страшней – тем лучше!

Десять лет назад, когда только-только начал профессионально заниматься фандрайзингом, оказался на каком-то благотворительном мероприятии, где, в частности, была представлена маленькая выставка картин, нарисованных детьми, больными раком. Те, кто сталкивался с подобными рисунками, знают производимое ими душераздирающее впечатление.

Внимание привлекла одна из них, на которой на метровом листе бумаги детской рукой изображены горящие башни-близнецы после теракта в Нью-Йорке: какой-то сплошной темный фон, абсолютно черные «корявые» небоскребы, охваченные темно-красными языками пламени, и... все. Абсолютная безысходность. Давящий, гнетущий рисунок. С тяжелым сердцем некоторое время разглядывал его и вдруг заметил рядом с одним из горящих небоскребов маленькое, не больше полусантиметра совершенно белое пятнышко. На сплошных темных тонах это смотрелось именно как маленькое белое пятнышко.

Спросил у оказавшегося рядом сотрудника этой благотворительной организации: «что за пятнышко?». «Это не пятнышко. Это парашют. Кто-то смог спастись, выпрыгнув из горящего небоскреба с парашютом», - пояснил сотрудник. И действительно: присмотревшись, я увидел парашют. И он был один: «надежды маленькой оркестрик под управлением любви». В тот момент я понял, что буду заниматься фандрайзингом всегда.

К чему это? Только позднее, по мере накопления своего и чужого опыта, я осознал, что это мое переживание отражало, на самом деле, «общечеловеческую» этическую истину: люди склонны с заметно большим энтузиазмом отзываться и жертвовать на «позитив», на «надежду», на то, что будет хорошего после (и благодаря) их помощи, а не просто на то, чтобы накормить, одеть, вылечить и т.п. Тонкая грань: изобразил ребенок себя горящим на крыше небоскреба или спасшимся на парашюте.

Разумом все понимают, что помощь нужна в обоих случаях, и даже, может, больше тому, который на крыше без парашюта. Но наши эмоции, подсознание, сильнее всего реагируют именно на ребенка с парашютом. Так устроена природа человеческой души. Если попытаться достаточно углубиться в эту природу, то мы начнем чувствовать некую связь между этим нашим выбором и, например, тем тяжелым выбором, который делает вождь племени в период убийственного голода: позволить умереть от голода части племени и сохранить скот ради того, чтобы само племя выжило и пошло дальше... И выбор «таксиста» становится более понятен.

## *психологический террор*

Негативистская подача проблемы в коммуникации для фандрайзинга – это не просто, как правило, более слабая позиция для привлечения большего размера пожертвований. Это еще, очень часто, и довольно грубые нарушения этики, стоящие на грани психологической агрессии, если не «терроризма».

В самом общем плане подобная информационная «входящая», накапливаясь в общественном сознании, меняет его настроение в сторону, в целом противоположную той, которая благоприятствует милосердию, как это ни покажется парадоксальным. Она «портит общественные нравы».

Нет ничего хорошего во «вбросах» в общество негативистских, агрессивных и вовсе не безобидных коммуникационных материалов, даже если на каком-то этапе это позволяет НКО привлечь существенные пожертвования. Очень часто подобные действия сродни выкручиванию рук, запугиванию, просто психологической жестокости. И это не проходит бесследно.

Люди начинают, в частности, вольно или невольно избегать столкновений с подобными фактами, отгораживаться от них. Мы сталкиваемся с очередным феноменом прагматической взаимосвязи этики и фандрайзинга: отклонения от этики, как ее «ощущает» общество, а психологическая агрессия – это всегда неэтично, в конечном итоге снижает эффективность фандрайзинга.

У коммуникации для фандрайзинга появляется широкое творческое поле для нахождения правильного с этической точки зрения баланса между необходимостью показать тем, от кого мы хотим получить под-

держку (пожертвования), остроту проблемы, не травмируя психику обычных людей, и при этом выпукло, акцентированно продемонстрировать позитив, дав понять людям, что они могут быть сопричастны этому позитиву.

Задача усложняется тем, что характер отражения проблемы в массовом восприятии относится к весьма пластичной части этических представлений и зависит, в частности, от темы, остроты проблемы и состояния общественного мнения по отношению к данной теме.

Например, в случаях катастроф, чрезвычайных ситуаций, в условиях мощнейшего визуально-информационного потока, непрерывно обрушивающегося на публику сутками, неделями, иногда – месяцами, когда люди буквально у себя дома по телевизорам и компьютерам напряженно следят за разворачивающейся на их глазах трагедией, в коммуникационных фандрайзинговых материалах речь о «позитиве», естественно, практически не идет. В массовом сознании включаются какие-то другие механизмы, границы между этическим и неэтическим в этой сфере сдвигаются, люди «позитивно» воспринимают агрессивный натурализм в коммуникационных фандрайзинговых материалах и жертвуют. Жертвуют очень много.

И все равно. После завершения каждой трагедии профессиональное фандрайзинговое сообщество обязательно инвестирует немалые средства в возможно более широкую «отчетную» информационную кампанию, и вот здесь – только «высокохудожественный» позитив. Создается своеобразная психологическая компенсация: «остаток» в общественном сознании, и прежде всего в сознании тех, кто жертвовал, должен быть положительным. Это не просто этическое требо-

вание (вызывать у людей положительные эмоции – это этично), но и залог увеличения объема пожертвований в будущем.

Подводя некий итог в этой части рассматриваемых нами проблем, приведем пример из практики.

Чуть менее десяти лет назад довелось принимать участие, наверное, первой в России профессиональной кампании по сбору массовых пожертвований путем прямых почтовых отправлений (direct mail) обращений с предложением адресатам (физические лица) присоединиться к поддержке программы НКО по помощи детям-сиротам и сделать пожертвование. Рассылка делалась одновременно по паре сотен тысяч московских адресов.

Каждая подобная рассылка обязательно предполагает исследовательски-аналитическую часть. Например, база данных (адресов, по которым направляются письма) сегментируется, и в разные сегменты направляются по-разному составленные тексты обращений, разные визуальные материалы, разные оформительские решения и т.п. Упрощенно: в каком сегменте больше получателей писем-обращений сделают реальное пожертвование – тот вариант и «правильней». В значительной степени это как раз и есть «нащупывание» общественного представления об этичности того или иного действия, подхода и т.п.

Одним из тестируемых таким образом компонентов была фотография ребенка, визуализировавшая для получателей писем-обращений проблему и ту категорию детей, которой будет оказана помощь: направленные в один сегмент письма содержали фотографию несчастного, плачущего, «взъерошенного» ребенка; в другой – «позитивного», обычного.

Статистический анализ данных по завершении кампании показал: в сегменте базы данных, где в письмах-обращениях содержались позитивные фотографии, пожертвовали заметно больше. Зато от адресатов, получивших письма с плачущим ребенком, поступило немало рассерженных звонков в офис НКО: люди высказывали недовольство тем, что получили письма-обращения. Причем никто не ссылался именно на фотографию (во всем остальном письма в оба сегмента были одинаковые): людям не нравилось, что им вообще пришли письма-обращения.

Помимо прочего, этот пример демонстрирует и упоминаемую нами ранее особенность и индивидуально-го, и, особенно, массового сознания: мы часто (а может – в основном) не можем осознать, что не так. Но наше подсознание «чувствует» это всегда.

## *как получить самое крупное пожертвование*

**У кого и как этично просить пожертвования?**  
Не праздный вопрос. Неоднократно сталкивался с мнением некоторых сотрудников НКО, которые при подготовке первых для данных НКО кампаний по сбору массовых пожертвований вставляли буквально в «оппозицию», приводя следующий аргумент: среди адресатов наверняка окажется много людей небогатых, даже бедных, пожилых, пенсионеров... Какое право мы имеем просить у них деньги, если им самим не хватает на жизнь?! «Это - безнравственно!».

Примерно в этой же плоскости лежит и удивительно широко распространенное мнение о том, что

благотворительность – удел и обязанность «богатых», а остальных это не касается. И бытующее мнение о том, что «благотворительностью» должен заниматься только бизнес, т.е. те, кто «наживается» и т.п.

В первом разделе настоящей работы мы довольно много внимания уделили сущности милосердия, благотворительности, «действенной любви». Ознакомившись с высказанными там соображениями не составит труда разобраться с теперь уже простым для них вопросом: у кого можно (этично) просить пожертвования? У всех – когда мы занимаемся сбором массовых пожертвований граждан. По крайней мере, уровень доходов, благосостояния, социальный статус и т.п. не имеют в этом случае никакого значения

Более того. Ограничивать кого-то по критериям уровня дохода и благосостояния в возможности реализовать свое милосердие, любовь, присоединившись к благотворительности, а именно эту возможность предлагает фандрайзер всем, к кому обращается, не просто не этично, но и не гуманно.

Весь имеющийся опыт показывает, что практически при каждой кампании массового сбора пожертвований количество и доля пенсионеров, людей пожилых и «небогатых», включая, например, и молодежь, студентов, оказывается заметно существенной. Настолько существенной, что начинающих фандрайзеров это удивляет: не коррелируется уровень материального достатка с количеством жертвователей той или иной социальной группы, в отличие от размера разового пожертвования, что совершенно понятно.

Ведь если обращение о пожертвовании сделано этично, а не, например, в форме «психологической

агрессии», человек может сделать спокойный морально-нравственный выбор: совершить акт милосердия и удовлетворить какую-то потребность, а может, и боль своей души или съесть лишние 100 гр. колбасы, например. Те, кто делает второй выбор, не могут быть осуждаемы. Те, кто первый – не могут быть ограничиваемы.

Чем отличаются люди «небогатые» и старшего возраста, так это, зачастую, несколько большей осторожностью и «подозрительностью». Что естественно. Могущие показаться незначительными жертвуемые ими средства для них являются существенной ценностью. И вот здесь, в частности, наглядно проявляется важность (и гуманность) соблюдения высокого уровня этичности организованной благотворительности и принципиальное значение бренда НКО, бренда как «выполненных обещаний».

Если эти требования соблюдены, вы удивитесь не только неожиданному энтузиазму этих категорий граждан, но и количеству высказанной устно и письменно признательности вам за то, что вы дали им возможность принять участие в благотворительности.

Когда-то на меня произвел сильное впечатление и многое позволил прочувствовать следующий случай в ходе проведения одной из кампаний по сбору массовых пожертвований. Чтобы было яснее дальнейшее, в обращении о пожертвовании, в частности, указывалось, что на пожертвование в сумме 10 000 рублей НКО сможет сделать для детей сирот то-то и то-то, соответственно в сумме 5 000 рублей, 3 000 рублей, 1 000 рублей. При этом подчеркивалось, что если человек решит сделать пожертвование, мы будем рады любой сумме, и вместе мы сможем сделать многое.

Через некоторое время в офис НКО пришел человек сделать пожертвование лично. В комнату вошел мужчина лет сорока-пятидесяти со старым потертым портфелем, одного беглого взгляда на которого было достаточно, чтобы оценить - человек откровенно небогат и очень болен: движения, цвет лица, испарина, тревожно-ждущий чего-то взгляд... Видно было, что и добраться до офиса для него было тяжело. Но он пришел, хотя мог пожертвовать банковским переводом в ближайшем к нему отделении банка.

Рассказав вкратце об НКО, которая собирает пожертвования, и о том, на что направляются эти средства, я сказал, между прочим, что вовсе не обязательно было лично добираться до нашего офиса. Пожертвование можно было сделать через банк. На что он ответил: «я хотел убедиться, что вы есть», - и нетвердой рукой протянул деньги. 50 рублей... Я взял, а он сказал: «большое спасибо»... Средний размер разового пожертвования в той кампании составлял около 1 000 рублей.

Ну, вот скажите, повернулся бы у кого-нибудь язык сказать этому человеку: заберите эти деньги и купите лучше что-нибудь себе? Не думаю. Это было бы крайне немилосердно. Почему-то для этого человека было очень важно почувствовать, что он кому-то помог, и что его помощь нужна, несмотря на мизерность суммы, которой он располагал. И он прекрасно понимал «смехотворность» этой суммы и, как я почувствовал, и стеснялся этого, и очень боялся ответной усмешки и упрёка. Если бы он отправил эти деньги через банк или СМС, оснований для страхов и смущения не было бы в силу анонимности. Но то ли сумма для него была очень существенной, то ли очень важно было убедиться, что она действительно дойдет до сирот, то ли и то, и другое вместе. И он пришел.

И да, это было самое крупное пожертвование, которое я видел в своей жизни. Билл Гейтс с пожертвованными миллиардами долларов рядом не стоит.

Дать возможность проявлять милосердие всем, вне зависимости от личного достатка – это не просто этично, но и милосердно.

## *как попросить?*

**Подавляющее большинство людей испытывает неловкость, когда просит у других деньги.** И это совершенно естественное нравственное ощущение часто играет злую шутку с теми, кто начинает заниматься фандрайзингом или имеет к этому какое-либо отношение.

Многих сбивает с толку то, что по форме акты «прошения денег» и предложения возможности участвовать в благотворительности путем пожертвования очень схожи. Да, схожи. Но по существу, очевидно, совершенно разные вещи. Разные, потому что «просить» и «предлагать» (возможность) – диаметрально противоположные действия...

В фандрайзинге прямое обращение сделать пожертвование не просто этично, но и обязательно. Фандрайзер не имеет права тратить свое время и время других вовлеченных в фандрайзинг людей на то, чтобы просто рассказывать окружающим про проблемы людей в трудной жизненной ситуации, в ожидании, что кто-то, осознав, «даст денег». Нет!

Сознание человека устроено так, что для того, чтобы «открылись кошельки», ему недостаточно просто знать

о проблеме. Нужно также осознать, что срочно нужна помощь, что он лично может (и от него ждут) эту помощь оказать, что он лично может участвовать в решении этой проблемы и т.п. Поэтому прямая «просьба» о пожертвовании, обращенная, насколько позволяют условия, непосредственно к конкретному человеку – обязательна.

Основные этические требования к «просьбам сделать пожертвование» такие же, как и к рассматривавшимся ранее формам, характеру представления проблемы в публичных обращениях, частью которых просьбы о пожертвовании, собственно, и являются: недопустимость психологической агрессии.

В акте «просьбы» о пожертвовании есть еще один, часто вызывающий споры вопрос: **можно ли указывать конкретную сумму ожидаемого пожертвования и если да – то как это сделать этично.**

Есть используемые при сборе пожертвований механизмы, которые могут реализовываться только с указанием конкретной суммы пожертвования. Например, пожертвования через СМС: сумма списываемых со счета жертвователя средств при посылке СМС объявляется заранее и обязательно.

В подавляющем большинстве используемых других механизмов: банковский или почтовый перевод, различные инструменты списания средств с личного банковского счета, внесение наличных на счет через устройства удаленного доступа, через интернет и т.д., - у жертвователя всегда есть возможность выбора размера жертвуемой суммы.

В первом случае (обязательное указание суммы) профессиональный фандрайзер вынужден решать де-

ликатную этическую проблему (если он может указать только какую-то одну сумму): указать минимальную сумму и дать возможность совершить пожертвование большему числу людей или указать большую сумму, настолько большую, что число жертвователей сократится, а общая сумма пожертвований увеличится.

С этической точки зрения выбор в данном случае представляется не очень сложным: вся эта деятельность и связанные с ней затраты осуществляются с целью помощи людям в трудной жизненной ситуации, а потому и выбор должен быть сделан в пользу того, что позволит сделать эту помощь больше и лучше. То, что для части желавших пожертвовать зафиксированная сумма оказалась слишком большой, вызывает сожаление, но не может являться основанием для ее уменьшения.

Возьмем конкретный пример. В связи с объявленным чрезвычайным положением по поводу наводнения одним из телевизионных каналов проведена прекрасная кампания по сбору пожертвований для оказания помощи лишившимся в результате наводнения жилья. В обращении о сборе пожертвований через механизм СМС был установлен фиксированный размер разового пожертвования – 100 рублей.

Однако сухая статистика на основе многократных подобных кампаний показывает, что средний размер разовых пожертвований при проведении массовых кампаний в России без указания сумм вообще колеблется в пределах 300-700 рублей, а в случаях чрезвычайных ситуаций – в пределах 1000-1500 рублей и более. При этом разовые пожертвования менее 500 рублей – редкость, а пожертвований в размере 100 рублей – единицы. И это без ко-брендинга кампании с одним из наиболее популярных телевизионных каналов.

Если бы организаторы кампании установили фиксированный размер пожертвования, например, в 3 раза больше - 300 рублей, - общее число пожертвовавших могло бы сократиться, а вот общая поступившая сумма – значительно, например, в 2 раза, увеличиться. Очень существенная разница для тех, ради кого была организована помощь.

Кто-то может заметить, что, возможно, 300 рублей – слишком большая сумма с точки зрения среднего размера остатка средств на телефонных счетах граждан, и многие в этом случае вообще не смогут пожертвовать. Возможно. Но есть очень простое решение: дать людям счет, на который они могут, в качестве альтернативы SMS, пожертвовать средства обычным банковским переводом.

Кстати, до настоящего времени в случае наличия альтернативы между электронными платежами и платежами обычным банковским переводом до 70% российских граждан предпочитают последний способ пожертвования.

Можно также возразить: а кто мешает отправить несколько СМСок каждому, у кого достаточно средств на телефонном счету?! Увы, реальность такова, что каждый лишний «шаг», действие, необходимое для совершения пожертвования, существенно уменьшает их количество.

Безусловно, наиболее этичной, учитывающей интересы и благотворителей, и благоприобретателей является возможность свободного выбора жертвователем суммы, которую он может пожертвовать. Однако и здесь фандрайзер, не нарушая этических норм, должен действовать в интересах тех, для кого собираются

пожертвования (т.е. стремиться собрать их больше) и сохранить лояльность жертвователей и публики (просьба не должна оставлять негативных ощущений).

Весьма приемлемым решением этой проблемы является указание в обращении нескольких фиксированных сумм возможного пожертвования, от большей – к меньшей, и указать опцию: «Вы можете пожертвовать иную выбранную Вами сумму». Другой вариант – указать, что конкретно можно сделать для людей в трудной жизненной ситуации за, опять же, несколько разных сумм, от большей – к меньшей.

Цель вышеуказанных способов представления информации о размерах пожертвования – мотивировать жертвователя сделать пожертвование и сделать его максимально большим, но в условиях его свободного выбора и с учетом его реальных возможностей. Так – этично.

## *Благотворительность с «интересом»*

Значит, благотворительные пожертвования можно брать у всех?

**Нет! Неразборчивость в жертвователях может приводить к грубейшим нарушениям этики благотворительности и фандрайзинга в частности.**

В общем виде можно сказать, что «водоразделом» является степень анонимности пожертвований. Если пожертвование анонимно, как это происходит, в основном, при всех массовых и большинстве «случайных» пожертвований граждан, вопрос этичности каждого из них отпадает сам собой по понятным причинам.

Весьма сложные и часто неоднозначные проблемы возникают в случаях, когда жертвователь делает особо крупное пожертвование и хочет получить как благоде- тель общественное признание, известность, признатель- ность со стороны благотворительной организации и т.п. К этой категории могут относиться физические лица, де- лающие крупные пожертвования, и, гораздо чаще, - ком- мерческие компании.

Оба случая довольно близки по сути. В обоих речь идет об одной и той же проблеме: **совместим ли фан- драйзинг и благотворительность вообще с получением некоей частной выгоды от участия в благотворитель- ности?!**

Разброс мнений – широчайший: от «пожертвования должны быть только анонимные» до – «брать пожерт- вования нужно у кого угодно, хоть у террористической Аль-Кайеды». Причем и те, и другие обосновывают свои позиции высокими этическими соображениями...

Ранее мы рассматривали тесную взаимосвязь между эффективностью и этикой фандрайзинга и теми, кто является «судьей» в вопросах этичности: обществен- ностью и массовыми частными жертвователями. На примере отказа НКО от мега-крупного пожертвования нефтяной компании мы постарались показать, как это «работает» в реальности.

Теперь, когда мы стали рассматривать проблемы эти- ки в благотворительности с точки зрения бренда НКО, можно также добавить, что в упомянутом выше при- мере НКО отказалась от риска нанести ущерб своему бренду, критическое значение которого для фандрай- зинга мы также уже затрагивали.

Понятно, что этот риск «ослабления» бренда НКО, в конечном итоге, не риск для фандрайзера или для НКО и его руководства. Это риск – для тех, кому эта НКО помогает. Просто при ослаблении бренда (доверия и позитивного восприятия публикой, жертвователями) размер этой помощи сократится. Следовательно, все, что наносит ущерб бренду – неэтично.

Если НКО или ее руководство заявляет, что ему безразлично, от кого получать деньги – значит, этой НКО, на самом деле, безразличны те, кому она призвана помогать. Или фандрайзингом она занимается крайне непрофессионально.

«Но у нашего фонда пока нет массовой публичной поддержки», - может возразить подобный всеядный фандрайзер, - «поэтому мы ничего не потеряем». Потеряют. Массовой поддержки и не случится, или эту поддержку будет гораздо тяжелее (и дороже) получить. Да и уже имеющиеся «не массовые» отдельные граждане и корпоративные жертвователи, хоть и бывают «неразборчивы», далеко не всегда хотят ассоциировать с публично негативным брендом свое имя, свой бренд, быть сопричастны (ко-брендированы) с этим негативом в глазах публики, среди которой и их клиенты, покупатели, друзья. Уж с Аль-Кайедой – так все, безусловно, не захотят. Еще и в суд на «бравого» фандрайзера и его НКО подадут на возмещение моральных и прочих убытков. И будут абсолютно правы. Но и это еще не все.

Любой негосударственный институциональный жертвователь (это как раз о любой компании или негосударственной организации) всегда занимается благотворительностью (как и любой другой активностью) с целью поддержать свою институциональную деятельность и соответствующие цели, что бы ни говорили от-

дельные сотрудники и руководство этой компании или организации. Единственное исключение – случаи абсолютно анонимных корпоративных пожертвований, которые можно представить только теоретически.

Если в человеческой душе вполне могут ужиться и неразделимо переплетаться милосердие (благотворительность) и «интерес» (моральный и\или материальный), то собственно институциональный объект, в том числе и компания, милосердием обладать в принципе не может.

Милосердием обладают сотрудники компании, однако институциональный объект преследует только свои институциональные цели и все этому более или менее успешно подчиняет, включая и своих сотрудников. Хотя наличие души у последних и может влиять на то, каким образом компанией достигаются эти институциональные цели.

Поэтому всегда, когда **благотворительная организация принимает корпоративные пожертвования** в любой форме, она, вольно или невольно, позволяет компании использовать «благотворительность» в весьма циничных целях – для увеличения получаемой прибыли. И это еще не вся проблема.

Слишком часто недобросовестные компании, рекламируя себя в качестве «благотворительных» и «социально ответственных», просто пытаются скрыть от населения (или подстраховаться на будущее), отвлечь внимание от того, что, например, товар компания производит плохой, обманывает покупателей или клиентов, руководство обвиняется в коррупции (или уже сидит), что компания недостаточно инвестирует в защиту природы и безопасность своего бизнеса и т.п.

Интересный аспект этой «технологии»: понятие «корпоративная социальная ответственность» подменяется на «благотворительность». При помощи последней подобные компании пытаются скрыть факты корпоративной «социальной безответственности».

Набор механизмов «коммерциализации» благотворительности компаниями весьма широк, а сами эти механизмы часто непрозрачны и варьируются от имиджевых, брендовых инструментов, когда компания кратко или не очень информирует публику (существующих и потенциальных клиентов) и партнеров о своей «благотворительности», до прямого промотирования продаж, фактически - прямой рекламы себя, а главное - конкретной продукции, в том числе непосредственно на торговых площадях и на упаковке своих товаров.

Этот механизм, как мы уже отмечали, называется Cause Related Marketing (CRM) – «мотивированный маркетинг». Проще – стимулирование продаж компании путем их прямой ассоциативной привязки к какому-то явлению. В нашем случае такое явление – благотворительность, милосердие, альтруизм: природный человеческий инстинкт помощи страдающим, тысячелетиями развиваемый обществом и религией. Бизнес капитализирует на очень сильной общечеловеческой «теме» в частных, в конечном итоге - чисто материальных, интересах...

Кстати, цели организации Аль-Кайеда – не получение прибыли, как в случае коммерческой компании, а террористическая деятельность, убийство людей. Этот «институт» использует факт своей «благотворительности» - а он его использует обязательно, как и любой институт - для более эффективного дости-

жения своей главной цели. Это еще одно последствие «всеядности» в фандрайзинге и благотворительности: фактически, расплачиваться жизнями и здоровьем одних людей для того, чтобы оказать помощь другим...

## *прибыль на благотворительности*

Компании, слава богу, подобных целей не имеют. Однако некий цинизм в извлечении прибыли «на благотворительности» присутствует. Широкие массы людей во всех странах ощущают это противоречие, и на Западе, например, довольно распространено общественное мнение о том, что частный бизнес вообще не должен участвовать в благотворительности по этим соображениям.

Попробуем разобраться. Бизнес является неотъемлемой частью общества, нравится это кому-то или нет. Кроме того, бизнес, во многом, еще является и наиболее энергичной, динамичной, в чем-то – передовой частью общества. Бизнес трудно винить в том, что, при всей своей противоречивости, он сегодня объективно является абсолютно необходимым компонентом развития и общественного благосостояния. И, наконец, во всех наиболее развитых странах в бизнес, так или иначе, вовлечено подавляющее большинство людей.

Если подходить утилитарно – бизнес обладает опытом, навыками и ресурсами, которые очень важны для третьего сектора, т.е. для тех, кому он помогает. Причем если массы частных граждан в основном предоставляют третьему сектору ресурсы в финансовой и материальной форме, бизнес имеет гораздо более широкий набор инструментов, обладающих большой ценностью для третьего сектора: прежде всего (помимо финансовых

средств и даров в натуральном виде) это коммуникационные каналы и профессиональный опыт.

Можно ли при таких условиях исключать его из общественной жизни и из участия в благотворительности в частности? Безусловно – нет. Вопрос в том, каким образом, по каким правилам можно обеспечить это участие, не нарушая при этом этические основы благотворительной деятельности?!

К концу прошлого тысячелетия общество в целом и третий сектор в частности выработали механизм, который позволил найти компромисс в этой серьезной морально-этической коллизии. Компромисс, который приняло и общество, и корпоративный сектор. Этот механизм называется Корпоративная Социальная Ответственность (КСО).

Для того, чтобы понять, как он работает, нужно, прежде всего, избавиться от широко распространенного заблуждения, заключающегося в том, что КСО – это благотворительная, социальная активность компаний. Никакой прямой связи! Это преднамеренная или по непониманию подмена понятий. Все встает на свои места, если осознать простую истину: КСО - не о том, как компании тратят свои деньги, а о том, как они их зарабатывают.

С самыми общими принципами КСО можно ознакомиться в принятом в рамках ООН в 2000 году документе Глобал Компакт (Global Compact) с целью «содействовать во всем мире бизнесу в соблюдении принципов устойчивости и социальной ответственности...».

Всего зафиксировано 10 таких принципов, которые, в свою очередь, объединены в 4 группы: соблюдение

прав человека, трудового законодательства, требований по охране окружающей среды и антикоррупционность. Ни одного слова о благотворительности.

Таким образом, этический компромисс между корпоративным бизнесом и третьим сектором состоит в том, что «благотворительность» может принимать в качестве «пожертвований» корпоративные ресурсы и предоставлять этим компаниям публичное признание (фактически – поддержать их бизнес) при условии, что компания строго придерживается принципов КСО, зарабатывает деньги, соблюдая определенные юридические и этические нормы (благотворительность в круг этих норм не входит): выпуск продукции, позитивно воспринимаемой потребителями; своевременная и честная уплата налогов; соблюдение норм условий труда сотрудников; отсутствие каких-либо коррупционных элементов в деятельности компании; неиспользование детского труда; соблюдение экологических требований; отсутствие эксплуатации поставщиков; отказ от сотрудничества с поставщиками, грубо нарушающими принципы КСО, и т.д.

На практике этические требования корпоративного фандрайзинга к компаниям-партнерам не ограничиваются вышеперечисленными. Например, в области благотворительной помощи детям считается грубым нарушением этики фандрайзинга сотрудничество третьего сектора с компаниями, деятельность которых связана с алкоголем, табаком, азартными играми, оружием, порнографией и т.п.

Если у кого-то сложилось впечатление, что высокая степень «разборчивости» по отношению к публичным крупным жертвователям является чем-то новым и нехарактерным для России, то это ошибка.

В дореволюционной России любое достаточно крупное публичное пожертвование было невозможно без предварительного рассмотрения и одобрения «Императором и Самодержцем Всероссийским, Царем Польским, Великим князем Финляндским и прочая, и прочая, и прочая». Чтобы сделать такое пожертвование, нужно было быть достойным этого.

В жизни, как водится, все сложнее, чем в кодексах, нормативных актах и т.п. Каждое корпоративное партнерство в сфере благотворительности уникально по набору и соотношению инструментов и массы других характеристик, благотворительные организации существенно различаются по своим размерам (объемам привлекаемых средств), источникам этих средств, специфике своей деятельности.

Представления об этике корпоративного фандрайзинга, прежде всего в «начинающих», как современная Россия, странах, отличаются большим разнообразием вплоть до полного их отсутствия. Однако, безусловно, везде действует одно правило: чем крупнее и авторитетнее НКО, тем больше внимания она уделяет этике фандрайзинга и благотворительности вообще.

Помимо вышеперечисленных базовых требований к этике сотрудничества с корпоративным сектором следует коснуться и условий более общего характера, которые можно свести к одному важному этическому требованию: ни при каких обстоятельствах НКО, благотворительная организация не должна превращаться в отдел рекламы, маркетинга, кадров и т.п. коммерческой компании. В долгосрочном плане проиграют все.

Например. Одно время в Москве висели огромные плакаты, на которых сообщалось о партнерстве одной

НКО с коммерческой компанией, и под огромной фотографией руководителя этой НКО (весьма известной и узнаваемой личности), указывающего рукой на огромный логотип компании, было написано: «Я верю этой компании!». Грубейшее нарушение этики фандрайзинга.

Формально это в высшей степени непрофессионально с точки зрения бизнеса: никто не «верит» компаниям, пока специалисты не проведут определенный и достаточно глубокий анализ. Если компанию кто-то хочет купить, например, даже очень «популярную», то сначала потенциальный покупатель нанимает другую специализированную компанию или специалистов, которые проводят полную ревизию продаваемой компании: проверку того, что она о себе заявляет, «due diligence» называется - «должная осмотрительность».

Очевидно, в нашем случае никакой проверки не проводилось: ни одна компания этого не позволила бы. А «вера» в компанию уже заявлена. Это призыв ко всем, у кого пользуется популярностью данный артист, кто позитивно воспринимает данную НКО и ее благотворительную миссию, также поверить этой компании, т.е. приобретать ее продукцию и услуги. Крайне легкомысленно.

Фактически, благотворительная организация и ее руководитель, используя личную популярность и эмоционально «заряженную» общественную благотворительную тему, ведут прямую рекламу этой компании, заявляя широкой общественности: вы верите нам, и вам нравится то, что мы делаем – верьте и этой компании и тому, что она делает. Это – введение публики в заблуждение, мягко говоря, и серьезное нарушение этики фандрайзинга.

Причем, как мы уже отмечали, большинство публики не задумывается или просто не знает о вышеуказанных «тонкостях», но ощущение, что «что-то не так», обязательно возникнет и останется надолго. Причем это «что-то не так» будет направлено и на НКО, и на рекламируемую этой НКО коммерческую компанию. А во многих странах Запада (да и в России) подобная рекламная деятельность могла бы привести к многочисленным судебным искам и к руководителю НКО, и к самой организации.

Коммерческие компании, достигшие достаточно-го уровня профессионализма в вопросах рекламы и маркетинга, хорошо знакомы с эффектом публично-го восприятия подобной рекламы - от «что-то не так» до прямых негативных эмоций и обвинений (и НКО, и компании) - и не допускают подобных «грубостей» и глупостей. От чего их бизнес только выигрывает.

Безусловно, грамотное ко-брендингирование, установление ассоциативной связи между компанией и НКО, компанией и какой-то благотворительной темой всегда укрепляет ее имидж, лояльность и доверие к ней покупателей, клиентов, сотрудников и партнеров. Косвенно (и прямо - при мотивированном маркетинге) способствует росту объемов реализации. Но тонкая грань между «неэтичным» и «этичным» пролегает в данном случае между «НКО поддерживает («верит») компанию» и «Компания поддерживает НКО» либо какую-либо благотворительную тему вместе с этой НКО.

Интересно, что бизнесу в целом так же выгодны предъявляемые ему требования по участию в благотворительности. «Продвинутые» в части социального маркетинга компании буквально извлекают прямую прибыль из самого факта быть официально и публично

названными партнерами определенных НКО. Конечно, речь идет об НКО, сумевших создать действительно сильные бренды.

Стать официальным партнером такой НКО – значит соответствовать в глазах рынка и публики всем вышеупомянутым условиям (КСО) и как бы получить определенный «знак качества». В ряде случаев факт объявления подобных партнерств непосредственно приводит к росту котировок акций и капитализации компаний. В любом случае – становится серьезным «нематериальным» активом компании.

Пока для России это, в основном, «теория» и будущее. Но понимать это будущее полезно уже сейчас – тогда оно наступит и быстрее, и ценой меньших ошибок.

## *налоговые штучки-дрючки*

«Недостаточную» активность жертвователей часто пытаются объяснять отсутствием или низким уровнем поощрительных мер для жертвователей в виде, обычно, налоговых льгот. В России это, пожалуй, второе по популярности, после «незрелости» публики и компаний, сомнительное объяснение довольно скромных достижений в области профессионального фандрайзинга.

Это - просто не так. В России, например, за многие годы работы я не столкнулся ни с одним случаем, чтобы кто-то из граждан попросил документальное подтверждение своего пожертвования для получения налогового вычета. Между несколькими российскими регионами, где имеются налоговые льготы для компа-

ний, участвующих в благотворительности (этот вопрос - в компетенции регионального законодательства), и остальными зависимость, скорее, обратная. Нет однозначных данных и о такой «позитивной» зависимости между странами, имеющими налоговые льготы и не имеющими. Даже для страны с самой «коммерциализованной» благотворительностью - США – однозначного эмпирического подтверждения такой зависимости нет.

Зато есть, кроме, пока что, России, оживленная дискуссия об этичности подобных налоговых льгот для жертвователей, и прежде всего – коммерческих компаний, использующих свою благотворительность для получения, в конечном итоге, дополнительной прибыли. Проблема в следующем.

Недоплачивая налоги в бюджет, налогоплательщик фактически перекладывает обязанность оплатить налоги вместо себя на всех остальных налогоплательщиков. Эта обязанность оплатить налоги вместо «благотворителя» реализуется, теоретически, через механизм «доплаты» налогов на сумму уменьшения остальными налогоплательщиками, либо, фактически, недополучением всеми государственных услуг и т.п., предоставляемых за счет бюджета, формируемого благодаря поступлению налогов.

Как бы сложно ни происходило это «перераспределение» средств, в конечном итоге мы получаем именно это: за льготы для одних расплачиваются, так или иначе, все остальные. Другими словами, все остальные, помимо своей воли, становятся участниками, «финансируют» «благотворительность» других, которые, кроме того, еще и позиционируют себя публично в качестве благотворителей, укрепляя свой позитивный имидж.

Ну а если такой «умный благотворитель» использует свою, оплаченную всеми налогоплательщиками, «благотворительность» еще и в своих институциональных или личных материальных интересах (что всегда имеет место в случае с коммерческими компаниями), то дело совсем плохо. Все остальные, выходит, недополучают то, что положено из бюджета (на сумму налоговой льготы для жертвователя) ради того, чтобы «благотворитель» получил дополнительную прибыль, капитализируя на возможностях своей якобы «социальной ответственности».

Также весьма примечательно, что в числе этих «всех остальных» находятся и все люди в трудной жизненной ситуации, для которых поддержка за счет социальных бюджетных программ, формируемых за счет налогов, имеет особое значение.

Представляется, что идея «налоговых льгот» для благотворителей весьма порочна.

## *«туризм» на благотворительности*

Этические проблемы всего круга вопросов взаимодействия и работы с благоприобретателями – отдельная и весьма большая тема. Тем не менее, в рамках данной работы, посвященной вопросам этики фандрайзинга, считаем необходимым затронуть те из них, которые возможно и следует учитывать и предусматривать еще на стадии фандрайзинга.

В последние годы в России отмечается настоящий бум добровольчества. И это, безусловно, хорошо. Мы уже отмечали, что добровольный, безвозмездный труд является одной из основных форм милосердия и бла-

готовительности в частности, наряду с денежными, материальными пожертвованиями и приобретением продукции в благотворительных целях (вырученные средства направляются на благотворительные цели).

Оживление добровольческих активностей коснулось и корпоративного сектора. Большую популярность, вслед за западной практикой, приобрели всевозможные корпоративные добровольческие программы, когда сотрудники организованно берут шефство над каким-то специализированным учреждением или группой людей и т.п.

Еще одной близкой к добровольчеству и традиционной формой активности является посещение жертвователями соответствующих учреждений, личный контакт с теми, кому была направлена их благотворительная помощь, с руководством, сотрудниками и т.п. Здесь также не все «очевидно» с этической точки зрения.

Собственно добровольчество, как мы отмечали в самом начале, выходит за рамки настоящего материала, т.к. к фандрайзингу, как правило, имеет довольно опосредованное отношение. Однако в случаях фандрайзинга в корпоративном секторе и выстраивания соответствующих партнерств с коммерческими компаниями довольно часто корпоративное добровольчество входит компонентом в такие партнерства. Иногда компании предлагают этот компонент в качестве основного или даже единственного.

Какие здесь могут быть проблемы? Мы помним, что основная задача фандрайзера – организация и реализация комплекса мер по максимально возможному увеличению и повышению «эффективности» при-

влекаемых ресурсов для выполнения миссии НКО, в интересах которой он работает. Последнее - «эффективность» привлекаемых средств - предполагает, в частности, то, что безусловным приоритетом, целью являются, в конечном итоге, интересы тех, ради кого эта миссия исполняется и эти средства привлекаются, то есть благоприобретателей.

Следовательно, этика фандрайзинга безусловно предполагает, что, в частности, при формировании параметров и условий будущих партнерств с коммерческими компаниями интересы благоприобретателей должны учитываться в максимальной степени.

Проблема в том, что добровольческая помощь, посещения и активности жертвователей, особенно когда речь идет о специализированных учреждениях, зачастую не только не соответствуют интересам благоприобретателей, но и противоречат им. Безусловно – не всегда. Но гораздо чаще, чем это может казаться стороннему наблюдателю.

Самое очевидное – это то, что любое посещение накладывает дополнительную нагрузку на учреждение и его сотрудников: нарушаются графики работы, отвлекается время сотрудников на организационно-подготовительные мероприятия, иногда требуется приобретение каких-то материалов и инструментов. В конечном итоге это дополнительные затраты для учреждения и часто – просто неудобства.

Поэтому учреждение в лице руководства и сотрудников должно действительно нуждаться в этой добровольческой помощи настолько, чтобы их соответствующие затраты и неудобства были очевидно оправданы размером и характером помощи, оказываемой добровольцами.

Те, кто практически сталкивался с подобного рода активностями, знают, что это далеко не всегда так, и зачастую учреждения идут на получение такой помощи «из вежливости», с раздражением или отказываются вовсе. Коллеги из других сфер деятельности, в частности, из корпоративного сектора, часто удивляются, а иногда и обижаются, сталкиваясь с трудностями, подобными «черствостью» и «непониманием».

Другая, даже более серьезная, проблема для этой сферы заключается в том, что общение «неспециалистов» с определенными категориями благополучателей, особенно детей, вовсе не всегда позитивно для последних и может наносить психологический вред и травмы. Поиграть с ребенком-сиротой в детском доме, надарить конфет, «потискать» на руках, «поусюсюкать», испытать приятное удовлетворение от того, что у сироты глаза загораются счастьем (на самом деле – надеждой), а потом – уйти... ?!

Поэтому уже на этапе формирования будущего партнерства с коммерческой компанией при появлении в нем компонента «добровольчество» вышеуказанные моменты должны быть учтены и согласованы с соблюдением требований этики: с учреждением факт предстоящей добровольческой активности и его параметры должны быть заблаговременно согласованы, затраты учреждения (и НКО) должны быть сведены к минимуму, в случае необходимости с добровольцами должен быть произведен необходимый инструктаж, и т.п.

В целом, в наибольшей степени отвечающим требованиям этики представляется вариант, когда сотрудники, лучше вместе со своей компанией, жертвуют средства для оказания помощи учреждению или на программу, участниками которой являются и дети данного учреж-

дения, а потом приезжают добровольцами: помогают и одновременно наглядно информируются о том, как было реализовано их целевое пожертвование.

Такое решение является оптимальным для всех: и для благоприобретателей, и для НКО, и для компании-партнера.

«Циничная составляющая» реализации благотворительности в подобных формах корпоративного добровольчества, которую очень полезно учитывать и фандрайзеру, и его корпоративному партнеру, заключается в следующем. Организуя и поощряя добровольчество своих сотрудников, коммерческая компания на самом деле стремится способствовать решению своей институциональной задачи: увеличению получаемой прибыли. Сотрудники компании и даже большая часть руководства этого чаще всего не осознают.

Еще меньше это осознает третий сектор, некоммерческие организации, просто в силу своего непрофессионализма в этой области. Действительность «проста»: чем выше лояльность сотрудников к своей компании и друг к другу, тем выше производительность их труда и добросовестность по отношению к компании и руководству. Совместная, компании с сотрудниками, благотворительная деятельность и особенно добровольчество – самый эффективный инструмент укрепления этой лояльности. Причем этот инструмент, при минимуме затрат, дает, по некоторым оценкам, до 25% прироста производительности труда...

Поэтому, например, во многих западных странах с высокоразвитым третьим сектором и НКО, и публика относятся к корпоративному добровольчеству «на местах», в учреждениях, с нескрываемой подозритель-

ностью. Все видят потенциально хорошие стороны и последствия, но и все понимают этот не вполне благовидный с точки зрения благотворительности мотив.

Для коммерческой компании это часть бизнеса. И западные НКО, особенно крупные, относятся к этому как к бизнесу: вы хотите решать свои корпоративные бизнес-задачи путем направления в учреждение своих сотрудников-добровольцев? – хорошо, это возможно, если ваша компания соответствует требованиям КСО. Однако вклад компании – пожертвование – должно быть достаточно большим, чтобы мы смогли оказать благоприобретателям в этом учреждении реально необходимую первоочередную помощь, помимо того, что сделают добровольцы.

И это очень хорошо работает, когда все договариваются с открытыми глазами, и интересы всех, прежде всего – благоприобретателей, соблюдены. Компании не надо вставать в позу бескорыстного благодетеля, и она может спокойно высказать свои пожелания для лучшего достижения своих целей (что этично, если она соответствует требованиям КСО); НКО, зная, что компания действительно вносит серьезный финансовый вклад в поддержку благоприобретателей, не просто с большим пониманием относится к этим пожеланиям, но даже, в определенном смысле, может стать партнером компании в решении ее задач; благоприобретатели получают все – и самую необходимую помощь со стороны НКО в счет корпоративного пожертвования, и помощь добровольцев.

Это то, что в англоязычном третьем секторе называется “win-win”: отношения, когда нет «проигравших», взаимовыгодные – одно из основных этических требований к партнерству между третьим и корпоративным секторами.

Часто посетить специализированные учреждения, в том числе в качестве добровольцев, изъявляют желание граждане – частные жертвователи или представители компаний-жертвователей. Еще чаще их приглашают сами НКО или учреждения. По форме - похоже, но по сути это, конечно, не добровольчество, а развитие клуба лояльности жертвователей: и «визуальная», наглядная отчетность перед ними, и мотивация к продолжению и расширению поддержки.

Для фандрайзинга такие мероприятия – одна из важнейших форм работы, которая, при правильной организации, дает очень большой эффект. Принципиальное этическое требование одно – при минимальных затратах подобная активность должна выливаться (вовсе не значит, что сразу) в продолжение и увеличение пожертвований в поддержку программ НКО.

В ходе подобных мероприятий допустимы экскурсии по учреждению, концерты, чаепития и т.п. Чувство меры организаторов тут имеет очень большое значение. Естественно, для сотрудников учреждения это дополнительная, но очень «полезная» нагрузка. А вот «использование» благоприобретателей, особенно детей – абсолютно недопустимо. Грубое нарушение этики.

В данном случае под «использованием» понимается принуждение делать что-то против воли, желания, доставляющее неудобства и т.п. Например, распространенное событие в ходе подобных посещений - детский концерт. К счастью, дети любят сами концерты и выступления, и для них это и полезно, и интересно. Но организация должна быть на высоте в смысле обеспечения интересов детей: они, например, не должны томиться в душной или тесной комнате, ожидая опаздывающих

«важных» гостей (самые важные – дети или благоприобретатели), концерт не должен быть для них утомительным, и т.д. Т.е. если это для детей действительно праздник – с этикой все в порядке.

7-8 лет назад в Москве проводилась статусная и хорошо организованная публичная церемония поощрения крупных благотворителей. Сама эта церемония имела фандрайзинговый компонент, и в ходе различных мероприятий в ее рамках предполагалось собрать средства для помощи больным детям.

В качестве одного из почетных гостей в церемонии принимала участие, будучи послом доброй воли крупнейшей международной организации по защите детей, оскаронсная и в высшей степени авторитетная и как актриса, и как международный посол в интересах детей Джессика Лэнг.

Накануне самой церемонии было организовано посещение почетными гостями и представителями СМИ одной из ведущих детских больниц. Первым сюрпризом для всех явилось то, что Джессика неодобрительно отозвалась о подобном мероприятии вплоть до отказа ехать. Организаторы убедили поехать.

В больнице делегации гостей показали несколько детских палат. Несложно представить: в палату открывается дверь и входит группа в количестве около 10 человек, включая журналистов, которые тут же начинают фотографировать. Один из детей, видимо, испугался и заплакал. Ну, казалось бы, чего не бывает?! Джессика тут же демонстративно уехала, выразив возмущение неэтичностью происходящего...

Этот пример приведен не в качестве демонстрации «идеала этичности», и вполне возможно, что можно было найти и какое-то другое, более мягкое, например, решение. Каждая ситуация уникальна. Но представление о том, насколько высоко устанавливается «планка этичности» глобальными лидерами третьего сектора, этот случай дает вполне.

И, наверное, это правильно: лучше перестраховаться. Люди и их представления о том, что «хорошо», а что «плохо» - очень разные, а люди в трудной жизненной ситуации уязвимы одинаково.

Реальный звонок из Канады: «наша компания организует туристическую поездку по нескольким городам России. С каждого проданного билета мы пожертвуем вашей НКО 1 доллар, если вы сможете организовать в рамках подготавливаемой нами программы для каждого города посещение нашими туристами каких-нибудь детских сиротских учреждений»...

Вот такой вот «туризм на благотворительности»! Хотя и найдутся люди, не видящие в этом ничего предосудительного и неэтичного (а они обязательно найдутся), очевидно одно – с профессиональной точки зрения действие совершенно недопустимое и аморальное.

Нет четкой грани: где заканчивается благотворительность, добровольчество в учреждениях, визиты жертвователей и начинается «туризм». Но это не значит, что этой грани нет вообще, и очень важно уже на этапе фандрайзинга эту грань для каждого конкретного случая почувствовать, если надо – сформировать и не допускать ее пересечения.

## *искусство сказать «спасибо!»*

Что НКО, занимающееся фандрайзингом, может и должно делать для своих жертвователей? И что могут требовать жертвователи? – очень интересные и актуальные вопросы, лежащие, в основном, в весьма «пластичной» зоне этики фандрайзинга.

В наших кратких терминологических комментариях во введении эта область охватывается, в основном, понятиями «Выполнение обязательств перед жертвователем» (“Donor Service”) и «Развитие отношений с жертвователем» (“Donor Development”).

Начнем с простого и очевидного правила фандрайзинга и элементарной вежливости: жертвователю обязательно надо сказать «спасибо», будь то компания или частное лицо. Проблема здесь возникает в том случае, когда жертвователей много, т.е. при сборе массовых пожертвований. Проблема тоже очевидная: затраты НКО на то, чтобы сказать это «спасибо». Вы понимаете эту проблему, и ее же понимают, как это может показаться ни странно, и жертвователи.

То есть, человек сделал пожертвование, а потом получает, например, письмо от НКО, которому он пожертвовал свои деньги, в красивом конверте, на дорогой бумаге, с качественными цветными фотографиями, и у него тут же возникает неприятное подозрение, что часть пожертвованных им денег для помощи людям потрачены этой НКО на дорогое письмо благодарности.

В таких случаях не следует удивляться рассерженным звонкам и письмам с требованием «прекратить транжирить мои пожертвованные деньги на благодарности и отчеты. Лучше детям отдайте!». Это признак того, что вы не

выдержали некий этический баланс между необходимостью поблагодарить и допустимыми (этичными) затратами на это.

Даже если вы покрываете затраты на рассылку благодарственных писем из других источников, не связанных с данными пожертвованиями, за которые вы благодарите, все равно письма должны демонстрировать, что вы изготовили их возможно более экономным способом. Это не только этично, но и оставит шансы на то, что этот человек пожертвует вам еще раз.

Подобная проблема, конечно, полностью исчезает, когда вы благодарите по электронной почте, по телефону (когда располагаете соответствующей контактной информацией) или на своем сайте - поименно, если получили письменное (или электронное) согласие на это жертвователя (обязательно), или без указания имен - всех, кто поддержал и пожертвовал.

В общем, сказать спасибо нужно обязательно, по возможности – более прямым и адресным образом и ни в коем случае не превысив степень конфиденциальности, которую вправе ожидать от вас жертвователь.

Другая очевидная потребность жертвователя, которую должен удовлетворить фандрайзер и НКО – возможность получения информации об использовании своего пожертвования, то есть – отчетность. Это обязательство закреплено и законодательством.

Форма и содержание отчетности для институциональных жертвователей (коммерческие компании, фонды и т.п.) определяются, в основном, в индивидуальном порядке с учетом требований и/или пожеланий жертвователя. Подобный же порядок уместен и практикуется в

работе с крупными жертвователями – частными лицами (“High Value Donors”).

Во взаимоотношениях с массовыми и, очень часто, анонимными жертвователями действует тот же порядок и условия, что и со «спасибо»: отчетная информация должна быть доступна (сайт, отчет на печатном носителе, адресная доставка и т.п.) и разумна, этична с точки зрения затрат НКО на ее подготовку и распространение.

Институциональные жертвователи зачастую увлекаются повышенными требованиями к содержанию и частоте предоставления НКО отчетности о ходе использования пожертвования вплоть до подготовки и представления любых связанных с этим материалов и документации по первому требованию жертвователя и обеспечения возможности посещения в любое время объектов (учреждений), в которых эти пожертвования используются.

И это, безусловно, способствует прозрачности и большей дисциплинированности при использовании НКО пожертвованных средств. Однако жертвователям надо учитывать, а НКО – пытаться объяснить, если жертвователи этого не осознают, что любые затраты НКО в конечном итоге сказываются на благоприобретателях, на тех, ради кого НКО работает: в известном смысле именно они, люди в трудной жизненной ситуации, оплачивают «накладные» расходы НКО на подготовку отчетности перед жертвователями.

Пикантность этой проблеме придает и тот факт, что сами жертвователи крайне ревниво относятся к размеру затрат, которые НКО производят для обеспечения своей текущей деятельности, включая подготовку материалов для самих жертвователей, количество штатных сотрудников, уровень оплаты труда (соответственно – квалифи-

кации), затраты на техническое и программное обеспечение и многое другое, стремясь их минимизировать.

Ожидания и представления и публики, и институциональных жертвователей зачастую доходят до того, что НКО и их сотрудники должны работать на добровольных началах, в дополнение к своей основной деятельности, за счет которой они содержат себя и свои семьи.

Это, конечно, крайность, почти доходящая до абсурда, но она не только существует, но и обнажает проблему: никакой профессиональной и эффективной работы с точки зрения использования пожертвованных средств жертвователи и, что самое главное, люди в трудной жизненной ситуации при подобном «добровольчестве» не дождутся, как и грамотных, своевременных и содержательных финансовых отчетов и т.п.

Таким образом, в этическом решении в каждом конкретном случае нуждается противоречие между предъявляемыми жертвователями требованиями, «понууждением» НКО (и благоприобретателей) к дополнительным затратам (в виде чрезмерной отчетности, например) и выставляемыми ими же условиями минимизации затрат НКО на свою деятельность.

Это проблема, как говорится, «транснациональная». Однако в России она пока стоит более остро в силу ее недостаточной осознанности, продуманности и практической отработки. Западные компании, имеющие опыт партнерства с третьим сектором, довольно внимательно относятся к проблеме «чрезмерной» отчетности третьего сектора и вообще к вопросам создания дополнительных «нагрузок» на НКО. Если сложившиеся этические рамки нарушаются, компания может понести и публичные имиджевые потери.

НКО, фандрайзинг, со своей стороны, также сталкиваются с этической проблемой: недопустимо расходовать чрезмерные средства (отвлекать от основной деятельности) на удовлетворение неоправданных требований и пожеланий жертвователей.

На практике в Западной Европе и англосаксонском мире это может выглядеть так: НКО сама определяет допустимые с точки зрения этичности затраты на, например, отчетность и объявляет их потенциальному жертвователю. Например, один отчет по завершении использования пожертвования по установленной в НКО форме. Если жертвователь не соглашается или не находится взаимоприемлемый компромисс – пожертвование не принимается.

Конечно, в реальной жизни все происходит не так однозначно. Но это тенденция и идеал, причем такой идеал, который реально и всегда практикуется ведущими, наиболее «сильными» НКО, формирующими одновременно и представления о рамках этичности и в третьем секторе вообще, и в фандрайзинге в частности.

## *неэтичное отношение к НКО*

Вопрос «понуждения» НКО к дополнительным затратам является лишь частью очень большой проблемы, актуальной всегда и везде, особенно в настоящее время в России: как и за счет чего должны существовать НКО? Ситуация поразительная до абсурдности.

Все участники благотворительного процесса - жертвователи, «общественное мнение», СМИ, соответствующие государственные органы как финансово-правовые регуляторы деятельности НКО - имеют весьма высокие

ожидания от деятельности последних и предъявляют к ним требования высокопрофессиональной работы. Что естественно само по себе.

Жертвователи хотят, чтобы НКО информировала их о самой себе и о своей деятельности, и чтобы помощь, если они решили пожертвовать, была оказана быстро и эффективно, хотят, чтобы их информировали о ходе реализации проектов и отчитывались перед ними, и т.д. и т.п. Общественное мнение и СМИ хотят, чтобы НКО в своей деятельности полностью соответствовала их представлениям (часто – вполне резонным) о том, как и что она должна делать для благоприобретателей, как информировать общественность о своей деятельности, обеспечивать прозрачность и т.п. Государство рассматривает НКО практически как обычный хозяйствующий субъект со всеми вытекающими требованиями в плане ведения финансово-хозяйственного учета и отчетности, уплаты соответствующих налогов и других платежей.

И все бы это было совершенно правильно, если бы каждый из участников процесса задался вопросом: а за счет каких ресурсов НКО может все это делать, да еще высокопрофессионально? Ведь все они, участники, озабочены также и тем, чтобы НКО не имела «дохода»... То есть жертвователи пользуются услугами НКО, считая, видимо, что НКО, предоставляя услуги жертвователям и благоприобретателям, должна также действовать в формате благотворителя, т.е. не получая никакого «дохода»: зарплаты сотрудникам не платятся, установленные отчисления в бюджет не производятся, сотрудники работают в своих квартирах, используя собственную оргтехнику и расходные материалы, в командировки ездят за свой счет, проводят обучение специалистов и учатся сами за свой счет, публикуют материалы, включая отчетные, за свой счет и т.п.

Так не бывает. Можно было бы понять подобное отношение, если бы, например, жертвователи, в свою очередь, жертвовали не столько, сколько они могут или сколько им удобно, а все свои средства; корпорации жертвовали бы анонимно, СМИ не требовали бы с НКО оплаты, тем более на коммерческих условиях, за размещаемые материалы, а делали бы это совершенно бесплатно; государство сняло бы с НКО всякие обязательства перед самим собой. Если следовать этой логике, то НКО должны превратиться в обычное добровольческое движение, а третий сектор - исчезнуть как таковой. Никто этого не хочет, и это абсурд, а начинается он именно с распространенного желания лишить НКО «дохода».

Это, на самом деле, в высшей степени неэтично по отношению к НКО и их сотрудникам. Почему-то некоторые участники благотворительного процесса решили, что другие участники (НКО и сотрудники) должны посвятить свою жизнь полностью благотворительности, при этом одни из этих участников - частные жертвователи - занимаются благотворительностью в размере, который считают нужным, и тогда, когда считают нужным. А другие - компании, СМИ, даже государство - просто извлекают из этого выгоду. Одни называют себя жертвователями, благотворителями, другие - просто получают доход, а, собственно, тот, кто эту благотворительность практически реализует - просто «организация», сотрудники которой должны рассчитывать лишь на возможность безвозмездного или почти безвозмездного труда во благо благоприобретателей и самих жертвователей...

Законом определены некоторые пропорции, в рамках которых НКО могут удерживать на собственные нужды часть привлекаемых пожертвований. Речь идет о 20%: не более 20% финансовых средств, расходуемых этой организацией за финансовый год, могут быть направлены на

оплату труда административно-управленческого персонала; 80% внереализационных доходов должны направляться непосредственно на программы и связанные с конкретной программой расходы. Последнее, конечно, дает некоторую возможность для финансового маневра, впрочем, весьма ограниченную.

И не будем забывать, что все эти фиксированные проценты относятся к массовым и/или анонимным пожертвованиям, которые в России пока не распространены. В случаях с корпоративными пожертвованиями или разовыми крупными пожертвованиями частных граждан этот процент в подавляющем большинстве случаев определяется жертвователем.

Взглянем на ситуацию реально. НКО для того, чтобы оставаться законопослушной НКО и вести хоть какую-то минимальную программную деятельность, необходимо нести регулярные минимальные затраты на оплату труда руководителя, бухгалтера, юриста, административно-хозяйственного сотрудника, сотрудников, занимающихся вопросами коммуникации и непосредственно реализацией программ, нужен, наконец, фандрайзер. Кроме того, нужно оплачивать аренду, связь, обеспечение сотрудников минимально необходимым оборудованием и программным обеспечением, приобретать расходные материалы, создавать и поддерживать сайт, оплачивать проезд и проживание в командировках, пусть в минимальных объемах, но производить печатную продукцию и др.

Если мы условно возьмем среднюю месячную зарплату для такой НКО на уровне, скажем, 30 тыс. рублей, что в Москве, например, возможно только теоретически, то ежемесячный размер минимально необходимых для существования такой НКО затрат составит около

500 тыс. рублей. Так мало возможно тоже, в основном, теоретически. Но допустим.

Если НКО удается оставлять на свою деятельность 10% от привлеченных пожертвований, что в российских условиях даже много, потому что массовых пожертвований крайне мало, а корпоративные и крупные индивидуальные жертвователи оставляют, как правило, заметно меньше, то для минимального финансирования своей деятельности в размере 500 тыс. рублей НКО надо привлекать финансовых средств ежемесячно в объеме 5 млн. рублей или 60 млн. рублей в год! Много мы знаем таких НКО в России? Если не брать в расчет небольшую группу НКО, непосредственно связанных с корпоративным сектором (фактически - подразделения компаний) или с государством, то - единицы.

И да, фандрайзер в нашем случае только один. Для лучшей ориентации в ситуации: в одном из ведущих и наиболее профессиональных фондов Великобритании, признанном таковым в международном профессиональном сообществе и имеющем десятилетия профессионального опыта, в том числе в части корпоративного фандрайзинга, на одного высокопрофессионального фандрайзера приходится в среднем около 600 тыс. долларов привлеченных корпоративных пожертвований в год. Имел возможность убедиться лично. При этом этот усредненный фандрайзер пользуется поддержкой еще десятка коллег департамента корпоративного фандрайзинга, примерно такого же размера департамента коммуникации для фандрайзинга, подразделения, занимающегося публичными фандрайзинговыми мероприятиями, и в целом ресурсом фонда в количестве более 100 сотрудников.

Перед нашим же фандрайзером-одиночкой, да еще и, как правило, самоучкой, в нашем гипотетическом НКО стоит задача привлекать ежегодно около 1 млн. долларов по сегодняшнему курсу. Смешно...

А вот картина того, как российские НКО выживают в таких условиях - очень грустная. Элементы потребительского отношения к НКО со стороны некоторых прочих участников процесса благотворительности только усугубляют эту картину.

### *сколько может «стоять» спасибо?*

Выше мы затронули некоторые аспекты благодарности и отчетности, а шире – коммуникации с жертвователями, в рамках категории «Выполнение обязательств перед жертвователями». Все становится гораздо интереснее, когда мы эти же вопросы рассматриваем исключительно с позиции фандрайзинга: «Выполнение обязательств перед жертвователями» превращается в «Развитие отношений с жертвователями» (“Donor Development”).

Этика фандрайзинга не допускает просто: «спасибо, вот Вам отчет по установленной форме». Любую коммуникацию с жертвователем фандрайзер обязан рассматривать в рамках категории «Развитие отношений с жертвователем», потому что его, фандрайзера, задача состоит в том, чтобы каждый конкретный жертвователь не только пожертвовал еще раз, но и пожертвовал больше. И здесь рассмотренные в предыдущем разделе рамки этичности существенно сдвигаются, а затраты на отчетность и коммуникацию с жертвователями превращаются в «инвестиции» в фандрайзинг.

То есть профессиональный фандрайзер на рефлекторном уровне осуществляет любую коммуникацию с жертвователями, включая благодарности и отчеты, как имеющую своей главной целью «удержать» жертвователя и укрепить его лояльность к данной НКО.

С этих позиций составляется, например, текст благодарности. С этих позиций фандрайзер или руководитель проекта (“Account Manager”) осуществляет коммуникацию с институциональным жертвователем: отчеты по инициативе самого фандрайзера могут быть даже полнее и «красочней», чем просит, например, компания; по инициативе фандрайзера могут предоставляться не предусмотренные условиями партнерства, например, промежуточные отчеты, другая любая интересная для жертвователя информация по теме пожертвования; представители компании могут приглашаться на объекты, на любые подходящие мероприятия НКО вне рамок партнерства и т.п.

Другими словами, фандрайзер «инвестирует» в развитие доверия и отношений с жертвователем, имея в виду, что эти инвестиции сторицей окупятся продолжением сотрудничества и поступлением от данного жертвователя новых, еще больших ресурсов для деятельности НКО.

Критерием успешности фандрайзера в этой части его работы является, как правило, продление однажды состоявшегося партнерства, например, на 1 год, до 2-3х лет; еще лучше – если каждое следующее пожертвование в рамках такого продленного партнерства увеличивается по сравнению с предыдущим.

В подобных случаях вопрос этичности баланса между произведенными НКО затратами и полученным результатом обычно не встает по двум причинам: в случаях

с институциональными жертвователями имеют место, в подавляющем большинстве случаев, очень крупные пожертвования, а затраты на развитие отношений с существующим жертвователем практически всегда существенно меньше, чем на поиск и формирование партнерства с новым.

Если пожертвование институционального жертвователя небольшое, и фандрайзер видит, что перспективы развития с ним отношений слишком малы, он переводит коммуникацию и отношения с ним в категорию «Выполнение обязательств перед жертвователями» с критериями этичности, о которых мы говорили в предыдущем разделе.

### *почему сильный бренд лучше «полной» прозрачности*

«Хорошая» отчетность является одним из основных компонентов прозрачности деятельности НКО, и говорить о пользе и необходимости прозрачности не имеет смысла. Вместе с тем очевидно, что прозрачность требует дополнительных затрат со стороны НКО.

Чтобы глубже понять значение этики в благотворительности, в деятельности НКО и в фандрайзинге, следует вспомнить то, что ранее мы говорили о бренде НКО и этике деятельности НКО как основном компоненте этого бренда.

Строгое следование этическим нормам во всех областях деятельности НКО, безусловно, в сочетании с рядом иных условий ведет к усилению бренда этой НКО. А если НКО обладает достаточно сильным брендом,

то происходит эффект перерастания «количества» в новое «качество». В чем это выражается в части рассматриваемого нами вопроса?

По мере усиления бренда, роста его позитивной узнаваемости жертвователи и широкая публика проявляют все меньше интереса к конкретной и детальной отчетности и прозрачности такой НКО. Более того, их все меньше интересует, куда и как конкретно направляет эта НКО средства и каким образом она их использует. Степень доверия к бренду достигает такого уровня, что люди (и компании) в возрастающей степени жертвуют просто с целью поддержать миссию этой НКО, «на уставную деятельность».

Положительные последствия и экономия затрат при таком состоянии для НКО, а в конечном итоге – для ее целевой аудитории, благоприобретателей – очень существенные. Как мы отмечали, этичность в благотворительности имеет весьма конкретное и осязаемое материальное выражение...

Только один пример, для иллюстрации. Крупная международная НКО, миссия которой – помощь уязвимым категориям детей (причем – не «адресная»), несколько лет осуществляла сбор пожертвований в частном секторе нескольких стран на программу «Глобальные родители». Все. Никакой больше детализации, кроме: «Вы становитесь членом клуба Глобальные родители, а средства будут направлены на различные программы НКО в различных странах». Объем пожертвований исчислялся многими миллионами, если не десятками миллионов долларов.

Это говорит о том, что люди настолько доверяют этой НКО, ее бренду, что совершенно уверены: она обя-

зательно поступит этично и использует эти средства наилучшим возможным образом в интересах детей.

Причем достигшие такого уровня НКО не просто продолжают действовать этично во всем, но и, по понятным причинам (есть, что терять), усиливают требования в этой области, возводят этику буквально в абсолют.

Одним из следствий этого абсолюта является то, что подобные НКО весьма редко используют такой инструмент фандрайзинга, как публичные мероприятия: благотворительные балы, концерты, ужины, ярмарки и т.п.

### *танцы во благо?*

Проблема заключается в том, что при подобных активностях баланс между, скажем, эгоистическими соображениями участников таких мероприятий и реальным положительным результатом для людей в трудной жизненной ситуации, как правило, имеет критически минимальное «положительное сальдо», если вообще его имеет. А часть имманентно присущих многим из таких мероприятий сцен и эпизодов создают мощнейший негативный публичный резонанс, доходящий до скандальности, вне зависимости от полученного результата.

Если схематично: публика воспринимает (не обязательно – осознает) как оскорбительно неэтичное поведение «успешных», богатых, часто нарочито шикарно одетых людей, потребляющих изысканную еду и напитки, явно развлекаясь и получая удовольствие от общения и публичности, от участия в различных

аукционах и других мероприятиях по поводу своего собственного милосердия и благотворительной помощи людям в трудной жизненной ситуации...

Сегодня «в чистом виде» подобные сцены довольно редки. Возможно, благодаря уровню развития и активности средств массовой информации. Скандалы и публичное осуждение по поводу подобной «благотворительности» многому научили. Но «элементы» и «похожести» в большей или меньшей степени присутствуют практически в любом подобном публичном фандрайзинговом мероприятии.

Более «практической» проблемой фандрайзинга «на публичных мероприятиях» является тот факт, что в среднем объем привлекаемых таким образом средств лишь едва превышает затраты на организацию и проведение самих публичных мероприятий. По оценкам некоторых ведущих специалистов третьего сектора, в западных странах на привлекаемые таким образом 100 долларов затраты в среднем составляют 85 долларов, в то время как приемлемым с этической точки зрения в некоммерческом секторе является не более 35 долларов затрат.

Если затраты НКО на фандрайзинговое мероприятие не вписываются в указанную пропорцию, это считается неэффективным использованием средств жертвователей (из которых формируются эти затраты) и неэтичным (нецелевым) использованием средств НКО по отношению к получателям помощи. В этом случае неважно, из каких источников эти средства получила НКО.

Некоторые публичные мероприятия (особенно телемарафоны), будучи профессионально подготовлены и проведены, например, в периоды широко и эмоцио-

нально освещаемых в СМИ чрезвычайных ситуаций, дают колоссальный эффект, который может исчисляться десятками, а иногда и сотнями миллионов долларов при практически полном отсутствии затрат со стороны НКО.

Помимо прочего, исключительность, относительная редкость подобных успешных мероприятий указывает и на то, что, с учетом фактически сложившегося среднего соотношения затрат и объема привлекаемых средств, огромная масса проводимых более мелких публичных мероприятий оказываются просто «убыточными», и каждый такой случай – крайне неприятен.

Он означает, что люди в трудной жизненной ситуации, которым НКО должна оказать помощь в счет этих имевшихся в ее распоряжении средств (обычно – пожертвований), направив их на покрытие затрат, связанных с мероприятием, заставила фактически этих нуждающихся в помощи, часто – срочной, людей оплатить этот концерт, бал или ужин в размере превышения затрат на него над объемом привлеченных с его помощью средств. Можно вполне рассматривать такой факт как принудительное «пожертвование» с их стороны в пользу участников этого бала, ужина, концерта и т.п. Грубейшее, недопустимое нарушение этики.

Как минимизировать риски?

Самое очевидное и общее – весь «антураж» мероприятия, поведение и действия участников, активности в его рамках должны быть довольно строго подчинены его цели – помощи людям в трудной жизненной ситуации. Здесь решающую роль играют опыт организаторов в области публичной коммуникации, понима-

ние массовых морально-нравственных представлений и достаточно развитое чувство меры.

Формат подобных мероприятий очень разнообразен, но интересная закономерность прослеживается в том, что чем больше в них компонент, назовем несколько условно, «добровольчества», тем меньше отрицательная нагрузка на этичность.

Например, благотворительный фандрайзинговый концерт или телемарафон: артисты, известные люди добровольно и бесплатно делают в интересах благополучателей то, за что обычно они получают деньги. Часто – очень большие. Такой вариант – серьезный залог того, что этика будет соблюдена.

И еще одно, может быть, наиболее важное, положение, соблюдение которого существенно снижает этические риски: НКО, являющаяся организатором мероприятия, должна исключить или свести к минимуму свои связанные с его организацией и проведением затраты.

Под «своими затратами» понимаются те, которые могли быть направлены на помощь благополучателям или на укрепление ресурсной базы НКО для более эффективного оказания такой помощи, а фактически использовались для финансирования, например, аренды помещения для проведения мероприятия.

Наиболее «комфортным» с этой точки зрения представляется вариант, при котором все затраты, связанные с мероприятием, покрывает, например, спонсор. Причем такой спонсор, которого в рамках сотрудничества с конкретной НКО интересует только это мероприятие, и финансировать (в виде спонсорства или по-

жертвования) собственно уставную деятельность НКО он не готов.

Если была возможность направить средства такого спонсора на помощь благоприобретателям, а НКО направила эти средства на финансирование мероприятия – это фактически затраты этой НКО, даже если эти средства не поступали на ее счет, а платежи в покрытие затрат производились спонсором непосредственно, минуя НКО.

Спонсорство некоторых публичных фандрайзинговых мероприятий, например, концертов, организуемых НКО, может довольно эффективно решать еще одну этическую проблему, связанную с отношениями коммерческого и третьего сектора.

Затрагивая вопросы этики фандрайзинга в корпоративном секторе, мы, в частности, упоминали проблематику корпоративной социальной ответственности и некоторых ограничений по характеру бизнеса: для НКО детской тематики, например, считается неэтичным сотрудничать с производителями целого ряда услуг и продукции, включая алкоголь.

Когда мы имеем дело со спонсированием компанией какого-то мероприятия, например, концерта, даже если последний организуется с участием НКО, то для последней этот спонсор становится так называемой «третьей стороной». Нет прямой связи и сотрудничества между НКО и спонсором. Последний спонсирует концерт и позиционируется как спонсор концерта, а не НКО и ее благоприобретателей.

Несмотря на известную условность, при соблюдении определенных правил публичной коммуникации

и позиционирования в ней сторон подобные формы взаимодействия несколько понижают уровень этических требований к коммерческой компании-спонсору. Если компания-производитель пива, например, не может быть партнером такой НКО, то быть спонсором благотворительного фандрайзингового концерта, бенефициаром которого является эта НКО – может.

### *«разноцветная» прозрачность*

Возвращаясь несколько назад, к вопросам прозрачности деятельности НКО и публичного доверия к НКО, актуально, к сожалению, затронуть еще одну проблему. «К сожалению», потому что эта этическая проблема имеет тенденцию к нарастанию.

Когда говорится о прозрачности НКО, то имеется в виду обычно подробная отчетность о целевом расходовании средств. Чем подробней – тем «прозрачней». Это не совсем так.

Одно из основополагающих этических требований фандрайзинга, как мы уже отмечали, – максимальная информированность жертвователя о цели, на которую он жертвует средства, с тем, чтобы он смог реализовать свой добровольный и осознанный выбор – жертвовать свои деньги данной НКО или нет. Вполне очевидное положение, к тому же нашедшее отражение в законодательстве.

А если эта благотворительная организация, существующая, пусть даже частично, на средства жертвователей, начинает заниматься параллельно с основной другой деятельностью, которая находится за рамками объявленной или уставной деятельности? Правильно!

Закон требует, чтобы в устав заблаговременно были внесены и официально зарегистрированы соответствующие изменения или дополнения. А этика фандрайзинга безоговорочно грубо нарушается, если какая-то «неосновная» или побочная деятельность не была публично заявлена, или если для жертвователей этот факт не очевиден.

Почему? Потому что жертвователи, отдавая свои деньги НКО, понимают (или догадываются), что за счет этих средств благотворительная организация не только помогает сиротам, например, но и существует сама: зарплаты, накладные расходы, коммуникация и многое другое. Благодаря пожертвованиям НКО может приобретать известность. Руководители НКО получают, зачастую, не только зарплату, но и личную известность и популярность (часто – в высшей степени позитивно заряженную) в качестве благотворителей, хотя при этом могут вовсе не жертвовать свои личные средства.

И основная часть адекватных жертвователей все это воспринимает положительно, но при одном условии: эти «накладные» расходы и «популярность» используются НКО только для достижения объявленной цели и наилучшего исполнения своей миссии. Жертвователь, даря свои деньги НКО, в конечном итоге поддерживает не ее и ее руководство, а заявленные ею цели и миссию.

Могут возникнуть сомнения: так что, НКО больше ничем не могут заниматься?! Конечно, могут. Если это делается публично (понятно, частная жизнь не имеет к этому отношения), и жертвователи в курсе – это этично, однако зачастую приводит к потере массы жертвователей, партнеров и средств, если эти жертвователи

не считают, что дополнительная деятельность необходима для решения проблемы, на которую они этой НКО жертвуют. Если скрытно или «по-серому», и согласие жертвователя не спросили – это противоречит требованию прозрачности, фактически является нецелевым использованием пожертвованных средств, обманом.

Почему об этом приходится говорить? Потому что внимательный наблюдатель давно заметил некоторые странные явления в российском третьем секторе. Например, руководители НКО, миссией и уставной деятельностью которых заявлена помощь в лечении тяжелобольных детей, вдруг выступают в СМИ (не частным образом, а именно как руководители этих НКО) с рекомендациями, как надо организовывать политические демонстрации «неповиновения» и давление на суд. Причем тема этих политических акций никакой связи с детьми, а тем более тяжелобольными, не имеет, носит исключительно политический характер.

Группа сибирских НКО, объявляющая своей целью развитие гражданского общества и финансируемая, в том числе, зарубежными фондами и частными нефтяными компаниями, вдруг начинает борьбу за сохранение парков и природы в Сибири, причем именно в тех регионах, где развернулась острейшая конкурентная борьба за маршрут строительства нового гигантского нефтепровода.

Одним из основных участников этой конкурентной борьбы является как раз нефтяная компания, финансирующая вместе со своими зарубежными партнерами эту «группу сибирских НКО», а последние разворачивают борьбу за сохранение природы именно в тех регионах, по которым мог пролегать неприемлемый для их спонсора маршрут.

Эти два непридуманных примера демонстрируют, как, в первом случае, руководители НКО занимают политическую деятельность, а во втором – уже сами НКО непосредственно выступают инструментами корпоративной борьбы и конкуренции. Причем в обоих случаях эта их «дополнительная» деятельность никакого отношения к их миссии и основной деятельности не имеет, публично не заявлена, жертвователи – не информированы.

Фактически, во всех подобных случаях руководители и сами НКО делают невольными соучастниками своей политической или коммерческой позиции всех своих партнеров, жертвователей и тяжелобольных и умирающих детей, в т.ч. используя их и их страдания в своих политических целях...

Любой политтехнолог-специалист в области массовых коммуникаций, любой маркетолог прекрасно знает, как это «работает». Как на крови и горе удовлетворяются личные амбиции политиков и интересы бизнеса, и как часто эти политические и коммерческие амбиции потом конвертируются в реальные материальные блага для их носителей.

Все это – грубейшее нарушение этических норм в третьем секторе. И дело не в собственно политике, конкретной политической или коммерческой позиции: это свободный выбор каждого. Этических проблем в части благотворительности не было бы при соблюдении одного очевидного условия: эти НКО должны были изначально публично объявить свою политическую или лоббистскую деятельность и политическую позицию. Тем более, если последние не совпадают с их основной уставной деятельностью и с уставными целями. Жертвователь должен знать, что,

отдавая этим организациям свои кровные деньги, он поддерживает также и их политическую или лоббистскую деятельность.

Партнеры, включая компании, популярных артистов и прочих публичных людей, оказывающие поддержку этим НКО своими средствами, популярными в народе именами и «образами», также должны, безусловно, знать, в какой связи они позволяют этим НКО капитализировать на своих именах и пожертвованиях.

В таком случае все было бы этично, а публика, видя полную картину деятельности этих НКО, имела бы возможность реализовать свои демократические права: проголосовать за эту политическую или лоббистскую позицию рублем. Или не проголосовать...

Если этого сделано не было – мы имеем дело с крайней непрозрачностью деятельности, фактически - с мошенничеством.

Между прочим, много шума вызвал недавний закон, требующий неправительственные организации, пытающиеся влиять на политические решения в стране, очень артикулировано и публично заявлять о финансировании своей деятельности из-за рубежа, если таковое имеет место, и регистрироваться в качестве иностранных агентов.

Этим совершенно честно и понятно для граждан отражается их статус и характер деятельности, и государство, фактически, заставляет подобные организации соблюдать элементарные этические нормы прозрачности в отношении российских граждан.

Попытки капитализировать на естественной публичной симпатии к НКО и их миссиям, использовать их в интересах, не имеющих ничего общего с интересами тех, ради кого эти НКО созданы и призваны работать, – распространенное явление во всем мире. Распространенное и вредное. От этого страдают не только те целевые группы, которым такие НКО призваны помогать, но и весь третий сектор: доверие к нему поддается в целом.

### *наконец, конкретно*

После рассмотрения далеко не всех, но, как нам кажется, наиболее часто встречающихся проблем этики в фандрайзинге и благотворительности невольно возникает вопрос: а кроме всех этих «размытых и плавающих» границ этичности, пластичности и вездесущей текучести понятий разве нет чего-нибудь более определенного, лучше – в цифрах?!

Кое-что есть. Десятилетия и даже века организованной благотворительной и профессиональной фандрайзинговой деятельности сформировали ряд общепринятых синтетических количественных критериев, используемых для оценки эффективности работы НКО и соблюдения рамок этичности в использовании результатов фандрайзинга. Условно назовем эти критерии «внутрикорпоративными» для третьего сектора.

В качестве примера возьмем критерии, установленные одним из наиболее авторитетных Американским институтом филантропии (American Institute of Philanthropy), на которые последний опирается при составлении своего популярного рейтинга 500 ведущих НКО (Charity Rating Guide). Несмотря на то, что сами цифры носят довольноно

определенный характер, следует учитывать, что методика их подсчета и толкования исходных данных, опять же, подвержена различным интерпретациям и некоторой неопределенности. Но тем не менее.

*Таблица 1*

Рейтинги, присваиваемые НКО  
Американским институтом филантропии,  
и основные индикаторы для их присвоения

A рейтинг = Отлично

B рейтинг = Хорошо

C рейтинг = Удовлетворительно/Средне

D = Неудовлетворительно/Плохо

F = Неприемлемо

Доля средств в общем объеме расходов, направленных непосредственно на программы (основную деятельность), %% (вкл. оплату труда программногo персонала)	Затраты на фандрайзинг (затраты на привлечение \$ 100) (пожертвования в натуральном виде не учитываются)	Рейтинг эффективности
90-100%	\$0 - 4	A+
80 - 89%	\$5 - 11	A
75 - 79%	\$12 - 15	A-
72 - 74%	\$16 - 19	B+
68 - 71%	\$20 - 26	B
65 - 67%	\$27 - 30	B-
61 - 64%	\$31 - 33	C+
56 - 60%	\$34 - 37	C
50 - 55%	\$38 - 40	C-
36 - 49%	\$41 - 59	D
0 - 35%	\$60 - 100	F

Конечно, это, возможно, основные, но не единственные количественные показатели эффективности и этичности деятельности НКО. Учитывается также, например, время, необходимое НКО для освоения (использования) собранных пожертвований: нормальным считается показатель до 12 месяцев. С этим же связан и рассчитываемый показатель того, сколько лет НКО сможет осуществлять свою деятельность без привлечения новых ресурсов, только за счет имеющихся резервов. Если у НКО таких резервов более чем на 3 года – ее рейтинг понижается.

Упреждая возможный вопрос - что плохого в больших резервах - отмечу, что, особенно в случаях с оказанием помощи людям в трудной жизненной ситуации, средства нужны сейчас, немедленно. Это не тот случай, когда «можно подождать».

Филантропический ресурс в рамках одного государства является величиной практически постоянной или изменяющейся медленно. Например, в США он не меняется на протяжении последних 40 лет. Это означает, что чрезмерные резервы у одной НКО, которые она не может эффективно использовать на протяжении определенного времени, автоматически приводят к дефициту средств у других НКО, которые могли бы использовать эти средства немедленно. Создание резервов «на будущее» в то время, когда люди нуждаются в немедленной помощи – неэтично.

По этой же причине в «социальном сегменте» третьего сектора крайне редко практикуется создание целевых капиталов (endowments).

В публичных отчетах о присвоении рейтингов учитывается также уровень задолженностей НКО,

в том числе по обязательным платежам в бюджет; доля средств, получаемых от государства в любых формах, в общем объеме поступлений НКО; уровень личных доходов, получаемых в НКО руководителями 3-х высших ступеней; доступность и полнота всей финансово-хозяйственной документации и др.

Не все эти показатели влияют на рейтинг, однако обязательно приводятся в финальном отчете для информирования потенциальных доноров, поскольку последние пользуются данным рейтингом при выборе НКО, которой они будут жертвовать.

При некоторой неоднозначности методик расчета вышеприведенных индикаторов, усложняемой тем, что практически каждой НКО свойственна значительная доля специфичности, они (индикаторы) вполне могут служить некими реперными точками для оценки этичности фандрайзинговой деятельности НКО и использования привлеченных средств.

Некоторые из этих индикаторов нашли отражение и в российском законодательстве. Например, в статье 16 Федерального закона от 11 августа 1995 г. N 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» зафиксировано:

*«3. Благотворительная организация не вправе использовать на оплату труда административно-управленческого персонала более 20 процентов финансовых средств, расходуемых этой организацией за финансовый год. Данное ограничение не распространяется на оплату труда лиц, участвующих в реализации благотворительных программ.*

4. В случае, если благотворителем или благотворительной программой не установлено иное, не менее 80 процентов благотворительного пожертвования в денежной форме должно быть использовано на благотворительные цели в течение года с момента получения благотворительной организацией этого пожертвования. Благотворительные пожертвования в натуральной форме направляются на благотворительные цели в течение одного года с момента их получения, если иное не установлено благотворителем или благотворительной программой.»

А пункт 3 статьи 17 указанного Закона гласит:

«На финансирование благотворительных программ (включая расходы на их материально-техническое, организационное и иное обеспечение, на оплату труда лиц, участвующих в реализации благотворительных программ, и другие расходы, связанные с реализацией благотворительных программ) должно быть использовано не менее 80 процентов поступивших за финансовый год доходов от внереализационных операций, поступлений от учрежденных благотворительной организацией хозяйственных обществ и доходов от разрешенной законом предпринимательской деятельности. При реализации долгосрочных благотворительных программ поступившие средства используются в сроки, установленные этими программами.»

Полезно учитывать в практической деятельности.

Между прочим, рейтинговая деятельность Американского института филантропии, как и многих других подобных организаций, наглядно демонстрирует то, как публика, массовые жертвователи, непосредственно участвуют в формировании этических

рамок и представлений, о чем мы говорили в начале настоящего раздела.

Рейтинг раскрывает, делает прозрачными основные показатели деятельности НКО, а уже жертвователи оценивают эти показатели своим рублем или долларом, поддерживая те НКО, показатели которых в наибольшей степени соответствуют их представлениям об этичности.



## IV ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭТИКА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ И ФАНДРАЙЗИНГА: РЕЗЮМЕ ...

В предыдущих разделах мы постарались, насколько это возможно в рамках формата настоящей работы, показать суть и значение, обозначить основные «зоны» этики в благотворительности и, прежде всего, в фандрайзинге для благотворительных целей. Безусловно, каждая из этих «зон» сама по себе достойна глубоких многотомных исследований, что, к сожалению, не является задачей данного материала.

Задача исследования, осмысления и надлежащего учета в практической деятельности вопросов этичности в благотворительности и категории «бренд» в разрезе этичности как ее главной составляющей в благотворительности будет актуализироваться в России с каждым годом как непереносимое условие развития социального сегмента (да и любого другого) третьего сектора в качестве важнейшей составляющей позитивной инициативы и самодеятельности общества.

К сожалению, судьба третьего сектора в России не очевидна. Сегодня он, в целом, крайне слаб, неавторитетен, мало профессионален. Он усиленно лоббирует для себя в качестве спасательного круга государственное финансирование, и государство выделяет ему это финансирование. Но не потому, что он силен и может профессионально участвовать в решении, например, социальных задач, как в большинстве западных стран, а потому, что он слаб, и государство просто пытается его поддержать, надеть на него бегунки. Весьма противоречивая методика.

Корпоративный сектор и появившиеся многочисленные «посредники» между ним и НКО в широких масшта-

бах откровенно паразитируют на третьем секторе. Они слишком часто рассматривают представителей третьего сектора в качестве своих рекламных «бюджетных» подразделений, подразделений по развитию отношений с властными структурами, по реализации задач своей кадровой политики, по прямому промотированию увеличения продаж своей продукции и услуг, по, наконец, просто «развлечениям», «туризму на благотворительности» и т.п. Подобный характер взаимоотношений также не предвещает ничего хорошего для третьего сектора.

Такое положение с точки зрения рассмотренных нами некоторых проблем этики благотворительности и фандрайзинга в лучшем случае не способствует их позитивному решению, а в основном – просто эти проблемы множит.

В любом случае, третьему сектору еще предстоит понять и найти свое место в России. И если он хочет, чтобы это место было достойным, укрепление этичности своей деятельности – самое верное стратегическое решение.

В предыдущих разделах речь шла главным образом об общих принципах и вопросах методического характера проблемы этики в фандрайзинге и благотворительности. И мы рассчитываем на то, что усвоение этих вопросов создаст необходимую основу для нахождения правильных решений в море конкретных, часто, казалось бы, малозначимых каждодневных ситуаций, когда надо сделать конкретный этически выверенный выбор.

В качестве обобщающего итога мы сочли целесообразным, наоборот, постараться дать достаточно механический перечень широкого круга рекомендаций по этическим вопросам, часто возникающим в рассматриваемой сфере, и возможно краткие комментарии к ним. Общая

картина, включающая «методологию», общие подходы, затронутые в первых 3-х разделах, и набор конкретных рекомендаций по наиболее часто встречающимся в области благотворительности и фандрайзинга ситуациям, изложенные в настоящем разделе, в совокупности должна приблизиться к завершенности. По крайней мере, мы на это надеемся.

Во всех нижеприведенных комментариях по каждому вопросу априори подразумевается, что соблюдаются права всех граждан и требования законодательства.



**1. Главный критерий при принятии любых решений НКО – выполнение наилучшим образом своей миссии, интересы благоприобретателей, общественное признание принимаемых решений.**

1.1. Решения во всех конкретных ситуациях следует принимать в стратегических интересах благоприобретателей и миссии НКО. Общественное непризнание принимаемых НКО и ее сотрудниками решений, как правило, означает их несоответствие, в конечном итоге, интересам благоприобретателей.

1.2. Во всех сомнительных случаях и ситуациях в части понимания интересов благоприобретателей целесообразно представлять на их месте своих любимых детей, родителей, близких. Это существенно сокращает число возможных ошибок.

**2. Бескорыстие благотворительной деятельности НКО и ее сотрудников**

2.1. Сотрудники НКО и жертвователи ни в какой форме не должны получать личную материальную

или иную выгоду в форме благодарности или любой иной форме от благоприобретателей. Использование уязвимого положения благоприобретателей – грубейшее нарушение этики.

- 2.2. Допустимо получение неспровоцированных сотрудниками НКО символических знаков внимания от благоприобретателей в виде открыток, конфет, цветов, др. малоценных подарков в тех случаях, когда отказ от них невозможен.
- 2.3. Малоценные подарки от благоприобретателей, как и подарки сотрудникам НКО от партнеров, имеющие общее употребление (например, открытка или цветы к этой категории не относятся), сдаются сотрудниками в НКО для дальнейшего использования в деятельности НКО, либо, если последнее невозможно или неэффективно – для распределения между всеми сотрудниками случайным образом, т.е. подарок попадает не тому, кому, собственно, был подарен, а тому, кто выигрывает в лотерею.
- 2.4. Если благоприобретатель хочет сделать сотруднику или НКО подарок существенной стоимости, вплоть до, например, наследства, он может быть принят только при следующих условиях: сотрудники лично не являются бенефициарами такого дара ни в каком размере; дар или средства, вырученные благодаря такому подарку, полностью направляются на уставную деятельность НКО; даритель в полном объеме и заблаговременно информирован о предыдущих положениях как обязательных и единственно возможных условиях принятия его дара.

### **3. Бескорыстие фандрайзинговой деятельности НКО**

- 3.1. Фандрайзер, как и любой другой сотрудник НКО, не должен быть бенефициаром конкретных проводимых ими кампаний, акций или корпоративных партнерств. Во избежание конфликта интересов любая конкретная фандрайзинговая активность должна иметь одного бенефициара – благоприобретателя (программная деятельность НКО). Компенсация услуг фандрайзера в форме процентов от привлеченных им средств – наихудшая из возможных форм.
- 3.2. Компенсация труда фандрайзера осуществляется в виде фиксированной согласованной регулярной оплаты. Допустимы бонусы и премии фандрайзеру, например, по итогам работы за определенный период времени в случае достижения заранее согласованных с руководством и зафиксированных показателей, исключающих вышеупомянутый конфликт интересов.

### **4. Прозрачность**

- 4.1. НКО должна вести полный и подробный бухгалтерский и аналитический учет движения средств. Финансовая и отчетная информация должна раскрываться и публиковаться в соответствии с требованиями законодательства и обязательствами перед жертвователями.
- 4.2. Недопустима как факт введения в заблуждение любая публичная деятельность НКО или ее сотрудников, ассоциированная формально с НКО и/или ее миссией, но выходящая за рамки, определенные уставом, и не направленная непосредственно на поддержку категорий людей целевой

группы, находящихся в трудной жизненной ситуации, или на содействие формированию условий, в том числе нормативно-правовой базы, для улучшения положения этих людей.

- 4.3. При оказании адресной помощи (прямая помощь конкретным людям) НКО следует достаточно подробно раскрывать публике методики, механизмы, критерии и т.п., используемые для определения конкретных бенефициаров такой помощи, их очередности и приоритетности, как и документальное подтверждение практического соблюдения этих критериев.

## **5. Конфиденциальность**

- 5.1. Раскрытие информации об участниках благотворительной деятельности (благоприобретатели, жертвователи, партнеры), ее характер и объемы допустимы, помимо случаев, предусмотренных законодательством, только при наличии надлежащим образом оформленного согласия такого участника.
- 5.2. В случае раскрытия информации, в том числе визуальной, о полностью или частично недееспособных благоприобретателях, включая несовершеннолетних детей, в том числе в СМИ, согласие должно быть получено также от лиц или организаций, выполняющих функции опекунов.
- 5.3. Раскрываемые персональные данные и визуальная информация (фото) не должны нанести какой-либо вред их носителю, в том числе в отдаленной перспективе. Последнее особенно актуально для несовершеннолетних детей уязвимых категорий.

5.4. Если дееспособное физическое лицо дает согласие на раскрытие информации, но есть сомнения в том, что оно в полной мере осознает возможные для него или его опекаемого негативные последствия, следует разъяснить такие последствия лицу, дающему соответствующее согласие.

## **6. Обеспечение интересов жертвователя**

6.1. Жертвователь должен иметь возможность высказать свои пожелания по приемлемости для него прямой коммуникации с НКО в любой форме и по интенсивности такой коммуникации (например, по частоте обращений за пожертвованиями), которые незамедлительно учитываются в дальнейшей работе НКО с данным жертвователем.

6.2. В случае использования при сборе пожертвований механизмов, предполагающих участие посредников (SMS сообщения, платежи с использованием интернета и т.п.), которые, помимо покрытия связанных с этим прямых затрат, получают и прибыль за счет этих операций, жертвователь должен быть заблаговременно уведомлен об этом факте и размере его пожертвования (в %%), который будет удержан в качестве этой прибыли.

6.3. При использовании в корпоративных партнерствах механизмов сбора пожертвований, предполагающих отчисления от реализации продукции (Cause Related Marketing – On Product Placement), покупатели такой продукции должны быть информированы о размере отчисления на благотворительные цели от каждой приобретенной ими единицы такой продукции и о том, кто уплачивает объявленную сумму пожертвования: включена эта сумма в ранее существовав-

шую цену (жертвует компания) или добавлена к цене (жертвует покупатель).

6.4. Жертвователю должна предоставляться своевременная, согласованная, доступная и разумная по объему отчетность о расходовании его пожертвования.

**7. Институциональные (корпоративные) жертвователи и частные лица – особо крупные жертвователи (вместе – партнеры).**

7.1. Взаимоотношения НКО с партнерами должны строиться только на равноправных (win-win) отношениях.

7.2. При появлении новых партнеров следует учитывать возможный брендовый, имиджевый конфликт интересов с уже существующими партнерами и предпринять необходимые предварительные согласования и решения с целью исключения такого конфликта.

7.3. Не следует устанавливать отношения с партнерами, публичное восприятие которых может нанести ущерб НКО, ее миссии, благоприобретателям и другим партнерам:

7.3.1. С компаниями, грубо и систематически нарушающими принципы КСО, публичное восприятие которых, их продукции, услуг и деятельности имеет негативный характер;

7.3.2. С компаниями и организациями, деятельность, продукция, услуги которых находятся в конфликте с миссией НКО (например, НКО, миссией которой является помощь детям-инвалидам, не следует

становиться партнером компании, производящей мины или средства контрацепции);

- 7.3.3. С партнерами, ассоциированными с криминалом, коррупционностью, другими публично осуждаемыми фактами и поведением;
- 7.4. При реализации корпоративных партнерств, предполагающих использование механизмов мотивированного маркетинга (CRM), на стадии подписания соглашений следует стремиться зафиксировать согласованную минимально гарантируемую компанией сумму пожертвования, которое получит НКО, если сумма фактических отчислений в пользу НКО от продаж окажется меньше расчетной или ожидаемой.
- 7.5. При принятии решения о посещении партнерами специализированных учреждений или других мест размещения благоприобретателей следует соизмерять: возможные неудобства и отрицательные последствия для благоприобретателей; размер дополнительных затрат в связи с таким посещением; насколько размер вклада данного конкретного партнера был достаточен для заметного улучшения положения благоприобретателей.

## **8. Коммуникация**

- 8.1. Публичная информация НКО должна быть правдивой и «дружественной» к ее потребителям. Неоправданное «сгущение красок», придание сенсационности, психологическая агрессивность недопустимы.
- 8.2. Интересы благоприобретателей и тех, чьи персональные данные (включая фотографические) использу-

ются в коммуникационных материалах – приоритетны. Следует предпринимать все необходимые и разумные предосторожности в целях соблюдения их интересов и прав.

- 8.3. При использовании в коммуникации персональных (включая фотографические) данных требуется предварительное согласие их владельца. В случае недееспособности последнего (особенно касается несовершеннолетних детей) соответствующее согласие должно быть получено от лиц или руководства организаций, исполняющих опекунические функции.
- 8.4. При использовании в коммуникации, особенно - для фандрайзинга, рисунков и других предметов творчества благоприобретателей (как и любых других граждан), включая несовершеннолетних детей, не следует забывать об авторских правах, которые должны быть полностью соблюдены.
- 8.5. Владелец используемых персональных данных и/или исполняющие опекунические функции должны быть заблаговременно и полностью информированы о способах использования и распространения этих данных.
- 8.6. В случае интервьюирования для целей подготовки коммуникационных материалов людей уязвимых категорий (как, впрочем, и всех остальных) следует тщательно избегать причинения им каких-либо негативных переживаний, страданий и прочего морального дискомфорта. Интересы поднятия рейтинга или придания сенсационности не могут приниматься в расчет ни при каких обстоятельствах.



Медицинское учреждение  
«Детский хоспис»

**А. Фесенко**

**Фандрайзинг  
для благотворительности**  
Практическая этика

Дизайн, верстка: Грошева Н. Н.

Подписано в печать 23.06.2015

Печать офсетная. Гарнитуры Minion Pro, Myriad Pro, AdventureC

Тираж 1000 экз.

Отпечатано в типографии Михаила Фурсова

Санкт-Петербург, ул. Заставская, 14

Рассылка издания осуществляется при поддержке

ФГУП «Почта России»





САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
ДЕТСКИЙ ХОСПИС

192131, Санкт-Петербург,  
ул. Бабушкина, д. 56, корп. 3, лит. А

197229, Санкт-Петербург,  
Коннолахтинский пр., д. 23, лит. А

www.детскийхоспис.рф  
info@kidshospice.org

Телефоны:

+7(812)576-19-74  
+7(812)416-13-30  
8-800-333-90-06

Медицинское учреждение  
«Детский хоспис»  
ИНН 7813338590  
КПП 781401001  
ОГРН 1067847118900  
ПАО «Банк «Санкт-Петербург»  
Р/с 40703810827000003920  
К/с 30101810900000000790  
БИК 044030790

При реализации проекта  
используются средства государственной поддержки,  
выделенные в качестве гранта в соответствии с распоряжением  
Президента Российской Федерации от 17.01.2014 № 11-рп,  
и на основании конкурса,  
проведенного Движением «Гражданское достоинство»  
(<http://civildignity.ru>)

Распространяется бесплатно

© Медицинское учреждение «Детский хоспис», 2015 г.