



А. Фесенко

# ФАНДРАЙЗИНГ ДЛЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ





**А. Фесенко**

**ФАНДРАЙЗИНГ  
ДЛЯ  
БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ  
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ**

**Санкт-Петербург**

**2016**

**А. Фесенко**

**Фандрайзинг для благотворительности.**

Организационные аспекты — СПб.: Типография Михаила Фурсова, 2016. — 104 с.

**ISBN 978-5-906804-01-3**

## СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	5
------------------	---

<b>I ФАНДРАЙЗИНГ КАК БИЗНЕС ПРОЦЕСС.....</b>	<b>9</b>
--	----------

*Фандрайзинг как бизнес процесс. Вертикальная и матричная системы организации труда. Конфликт интересов на примере процесса выстраивания корпоративного партнерства. Общие проблемы выстраивания коммуникации для фандрайзинга.*

<b>II КАК СКРЕСТИТЬ «УЖА» И «ЕЖА»?!</b> .....	<b>31</b>
---	-----------

*Основные организационные решения проблемы фандрайзинга в НКО. История возникновения проблемы. Основные способы решения проблемы. Острота проблемы в зависимости от практикуемых форм фандрайзинга. Как оплачивать труд фандрайзера. Целевой капитал: кому он нужен?*

<b>III ПОЧЕМУ ПРОМЕТЕЙ СЧИТАЕТСЯ СИМВОЛОМ ФАНДРАЙЗЕРОВ.....</b>	<b>69</b>
---	-----------

*Профессиональная специфика. Как и где найти фандрайзера. Фандрайзер глазами «программистов». Что должен уметь фандрайзер. Как рождается конфликт на пустом месте. Фандрайзер глазами глобальных лидеров третьего сектора. Как найти фандрайзера в России. Зарубежный опыт осмысления организационных проблем фандрайзинга.*



## ПРЕДИСЛОВИЕ

В предыдущей работе, посвященной проблемам привлечения ресурсов для третьего сектора: «Фандрайзинг для благотворительности: практическая этика»\*, мы постарались показать, что именно соблюдение этических требований является первым и главным «инструментом» фандрайзинговой деятельности.

Эти вопросы раскрывались, в том числе, на конкретных примерах и в приложении к основным практикуемым в профессиональном фандрайзинге формам и механизмам привлечения ресурсов в виде пожертвований, прежде всего – в частном секторе.\*\* Далее, говоря о фандрайзинге, мы будем иметь в виду именно фандрайзинг в частном секторе, если не будет оговорено иное.

Казалось бы, в стремлении оказать практическую помощь фандрайзерам и организациям, пытающимся заниматься этой деятельностью профессионально, теперь было бы самое время перейти, собственно, к подробному рассмотрению и изучению сложившихся в мировой практике технологий, форм и применяемых фандрайзингом инструментов.

Однако – нет. Мы сочли более логичным (и честным) рассмотреть прежде еще один принципиальный момент, проблемы, критичные для ведения профессионального фандрайзинга организацией, прежде всего некоммерческой (НКО). Причем, по нашим наблюдениям, практически все готовящиеся или начинающие заниматься

---

\* «Фандрайзинг для благотворительности: практическая этика»

СПб.: Типография Михаила Фурсова, 2015. — 164 с. ISBN 978-5-9905643-8-1

© Медицинское учреждение «Детский хоспис»

\*\*Краткий терминологический словарь – в вышеупомянутой работе.

фандрайзингом или вообще не знают и не подозревают о существовании подобных проблем, или не осознают в полной мере их значение. А многие, уже, так сказать, вставшие на крыло, серьезно недооценивают влияние этих проблем на эффективность и объемы привлекаемых посредством своей фандрайзинговой деятельности ресурсов. Поэтому детально о формах и технологиях – в следующей работе.

Сейчас речь пойдет о том, как выстроить работу по фандрайзингу, в чем особенности этого вида деятельности, каковы объективные требования к ее организации и как ее, эту деятельность, эффективно интегрировать институционально. Как искать фандрайзера для вашей организации и какими профессиональными и личными качествами он должен обладать. И, конечно, почему.

Может показаться, что это вопросы «текущие», второстепенные, могут быть решены «по ходу дела», что это вообще не проблемы и, в таком случае, это будет наша первая принципиальная ошибка на пути к профессиональному фандрайзингу. Именно эта ошибка, в подавляющем большинстве случаев, не позволяет прийти до, собственно, практического применения соответствующих инструментов или, если все-таки удалось фандрайзинг «запустить», быстро приводит к разочарованиям и к недоумению: почему «не работает»? Поэтому необходимые условия – сначала, а технологии и инструменты – потом.

И еще несколько предварительных замечаний.

Конечно, мы стараемся излагать проблемы, вопросы и решения в максимальном приближении к реальной, практической деятельности, причем не вообще, а именно в объективно сложившихся Российских условиях. Однако, когда мы говорим о лучших практиках и опыте,



о наиболее эффективных решениях и т.п. мы вовсе не ограничиваемся Российскими реалиями, а стараемся учитывать весьма богатый международный опыт. Поэтому кое-что читателю может показаться неактуальным в наших сегодняшних условиях или «оторванным» от действительности. Пусть это не смущает: расширение знаний о прочем опыте и видение далекой перспективы помогает идущему сделать правильные шаги там, где он пока находится.

Поскольку речь идет о самых, что ни на есть, практических и конкретных вопросах, то и рассматривать мы их стараемся именно в таком духе. Конечно, пришлось коснуться управленческих теорий, однако мы старались, по возможности, находиться на позициях (в «шкуре») непосредственно руководителя организации, коллектива или фандрайзера.

Три главные проблемы должно осознать и решить руководство любой организации в своем стремлении организовать фандрайзинг:

- Фандрайзинг – инородное тело в составе организации (НКО, учреждение и т.п.). Это в чистом виде бизнес процесс, в отличие от НКО, учреждений и других организаций, тяготеющих, как правило, к административно-вертикальным управленческим принципам;
- Как скрестить «ужа» и «ежа»? Неформальные подходы и много «ручного управления»;
- Почему Прометей считается символом фандрайзеров?

Занавес над этими проблемами мы и попытаемся приподнять в соответствующих разделах предлагаемой работы.



# I ФАНДРАЙЗИНГ КАК БИЗНЕС ПРОЦЕСС

*Фандрайзинг как бизнес процесс. Вертикальная и матричная системы организации труда. Конфликт интересов на примере процесса выстраивания корпоративного партнерства. Общие проблемы выстраивания коммуникации для фандрайзинга.*

Почему возникла необходимость говорить о фандрайзинге как о бизнес процессе? Потому что он (фандрайзинг), как и бизнес, имеет целью получение денег (или имущества в иной форме)? Нет. Или, может, потому что многие фандрайзинговые технологии, если не пришли из бизнеса, то очень похожи на практикуемые в бизнесе? Тоже – нет. Хотя и первое, и второе все-таки связано с понятием бизнес процесса.

Необходимость говорить о фандрайзинге для благотворительности как о бизнес процессе, а это подчеркивается практически всегда, как только речь заходит о проблемах профессионального фандрайзинга, возникла из не очень очевидного для наблюдателя (пока он «сторонний») и совершенно понятного для каждого профессионального фандрайзера и многих руководителей НКО, практикующих системный фандрайзинг, острого «технологического» конфликта между системой организации в НКО (в принципе – в любой организации или учреждении) деятельности по выполнению своей миссии (назовем это для целей настоящей работы «программной деятельностью») и системой, необходимой для эффективного решения задач по привлечению ресурсов для осуществления этой программной деятельности.

Этот конфликт может быть настолько серьезен, что не только резко снижает эффективность фандрайзинговой деятельности, но и, зачастую, делает последнюю невозможной. В чем проблемы?

Прежде всего, организационно-управленческая проблема. Фандрайзинг – процесс, в высшей степени ориентированный на свою конечную цель. Чаще всего – получить на счет организации пожертвование, грант и т.п. Безусловно, программная деятельность (основная) НКО также ориентирована на конечную цель. Но есть существенная разница, которая становится очевидна на простом частном примере: если при осуществлении программной деятельности не выдержаны какие-то сроки – завершение проекта, в худшем случае, затянется. Если фандрайзер пропустит, например, установленный грантодателем срок подачи заявки на один день – гранта не будет вообще, а месяцы работы на подготовку окажутся пустой тратой времени.

В каждом из этих двух видов деятельности есть и цель, и процесс. Но если важным условием достижения цели программной деятельности является четкое соблюдение установленных формальных процессов, то в фандрайзинге для формализации процесса места качественно меньше. Процесс и его формализация полностью подчинены очень жестким и динамично меняющимся условиям достижения цели.

При работе фандрайзера с компаниями – потенциальными жертвователями, крупными индивидуальными донорами, даже при осуществлении почтовых или электронных рассылок сроки, временная динамика, развитие и поддержание прямых личных контактов, динамика переговорного процесса, подготовки и обмена информацией, ее объемы и характеристики

имеют очень часто непредсказуемый, а выдерживание определенных параметров этих процессов – критический для конечного результата характер. И очень часто, особенно в работе с компаниями и крупными индивидуальными жертвователями, от «процессов» и организации труда в НКО зависит не вопрос того, удастся получить пожертвование раньше или позже, большего размера или меньшего. Речь идет о том, будет пожертвование вообще или – не будет. И это еще не все!

Если почтовые и электронные рассылки, проведение акций и кампаний F2F, например, могут и должны планироваться, причем довольно подробно и заблаговременно, работа с компаниями и крупными индивидуальными жертвователями планированию практически не поддаются. Все, кто сталкивался, прекрасно знают, к чему в этой сфере деятельности сводится, обычно, «планирование»: как можно быстрее и как можно больше...

Мы понимаем, что с подобной спецификой программная деятельность организации (к счастью) не сталкивается вообще или подобные ситуации носят эпизодический характер, не являются системными, в отличие от фандрайзинга.

Для более полного «ощущения» существующей разницы между характером программной и фандрайзинговой деятельности можно сравнить их с соревнованиями гольфистов и хоккейным матчем. В обоих случаях цель – доставить мяч или шайбу в определенное место. Но «процессы»! Представили?! А теперь давайте попробуем представить, что будет, если гольфисты и хоккеисты начнут играть в одной команде... . Очень смешно. Но нечто похожее и происходит, когда организация, ведущая программную деятельность,

начинает заниматься системным профессиональным фандрайзингом. И тут, чаще всего, не до смеха.

Таким образом, когда делают акцент на том, что фандрайзинг – это бизнес процесс, обычно хотят подчеркнуть, что это – хоккей и для того, чтобы хоккеист забивал шайбы, играя в одной команде с гольфистами и на поле для гольфа – нужно сделать что-то особенное...

Любая организация, учреждение, институт тяготеет к вертикальной структуре управления, потому что она экономна, системна, надежна, устойчива к внешним негативным воздействиям и пр. Наиболее «чистым» примером является армейская структура управления. Далее – государственный аппарат, неправительственные организации, даже коммерческие компании. Однако, чем дальше от «армии» - тем больше, как тенденция, проявляется стремление (естественно, вызванное особенностями решаемых задач) совместить каким-то образом вертикальность управления с его горизонтальным построением. Последнее, как раз, усиливает гибкость организации, реактивность и адаптивность к внешней среде.

Горизонтальная структура управления предполагает постановку и решение задач и проблем не путем «доклада» вышестоящему начальнику и получения от него указаний для исполнения, а посредством прямого инициативного взаимодействия сотрудников с коллегами, в том числе любых других подразделений, формирования временных и гибких неформальных групп, члены которых взаимодействуют непосредственно друг с другом для решения каких-то конкретных задач или реализации проектов. Руководство вовлекается в процесс, но только в определенных «реперных» точ-

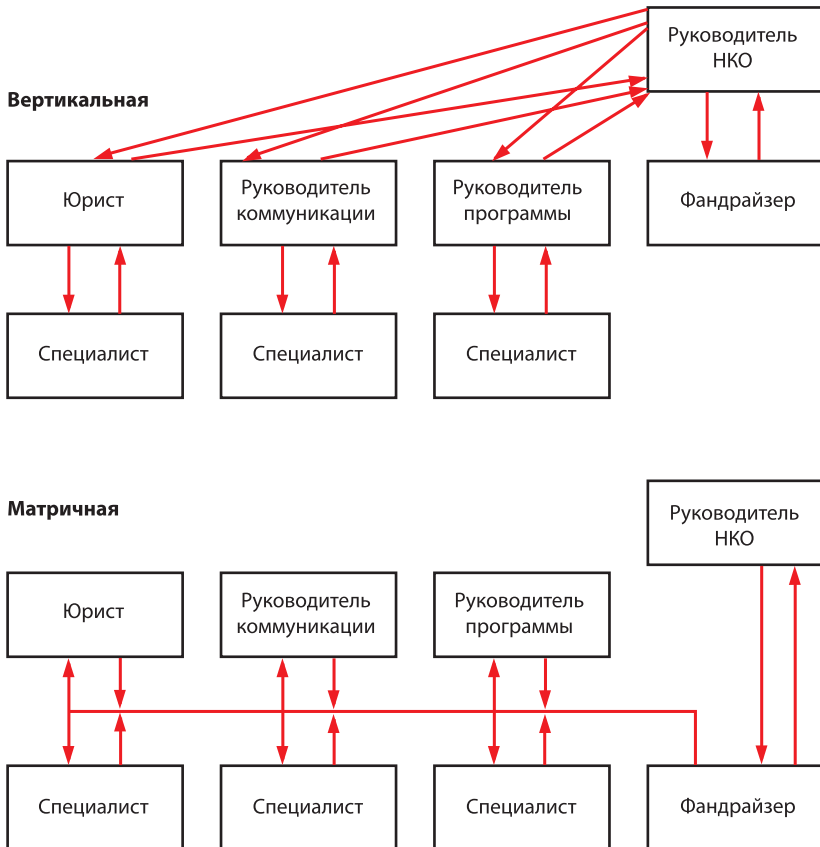
ках, которыми могут быть: предварительное общее согласование, информирование в целях общего планирования, получение экспертного профессионального консультирования со стороны руководства по интересующим исполнителя вопросам, принятие решений, выходящих за установленную область компетенции подчиненного (в организациях, тяготеющих к такой форме управления, эта область компетенции весьма широка, но, естественно, не беспредельна), общий мониторинг во избежание критично значимых ошибок, представительские функции и пр. Такую форму управления и организации труда принято называть матричной.

В реальной жизни, в зависимости от очень многих объективных и субъективных факторов, каждая организация постоянно ищет некий разумный баланс сочетания вертикальной и горизонтальной форм управления и организации труда. В чистом виде матричная система встречается редко.

Из всего вышесказанного, с точки зрения рассматриваемой нами темы, важно уяснить следующее. Фандрайзинг, по своей природе, не просто тяготеет, а диктует необходимость для своей эффективности именно матричной системы управления и организации труда. Именно это имеется в виду, когда о фандрайзинге говорят как о бизнес процесс, т.к. именно в коммерческом секторе матричная система управления и организации труда компаниями получила наибольшее распространение.

Рисунок 1

Общая схема рабочих процессов при вертикальной и матричной организационно-управленческих системах





Очевидно, что матричная система позволяет фандрайзеру наиболее оперативно формировать «тактические группы» из числа сотрудников НКО, быстро мобилизовывать необходимый ресурс НКО в зависимости от текущих решаемых и часто меняющихся задач, вовлекать в процесс руководителя соответствующего направления и специалиста, или только кого-то из них. Взаимодействие носит прямой характер.

Таким образом, чем более «матрична» система управления и организации процессов в НКО или учреждении - тем эффективнее фандрайзинг при прочих равных. Программная же деятельность НКО имеет тенденцию к усилению элементов вертикальности системы управления организацией.

Еще одним важнейшим фактором, условием успешности фандрайзинга, тесно связанным со сложившейся в организации системой управления и рабочими процессами, является, собственно, коллектив и конкретные сотрудники: их инициативность, самостоятельность, моральный дух, реактивность, универсальность и многое другое. Матричная система организации предъявляет заметно более высокие требования к развитости этих качеств у членов коллектива, а вертикальная – имеет тенденцию к их подавлению. Человек, достаточно долго проработавший в системе, устроенной по вертикальному принципу, не сможет работать или будет ощущать себя крайне дискомфортно в матричной системе (будет ее отвергать) и наоборот.

Фандрайзер практически в любой НКО, учреждении непременно столкнется с двумя серьезными проблемами: рабочие и управленческие процессы, затрудняющие, если вообще не «убивающие» его деятельность и коллеги, сотрудники, «не понимающие» его действий и, очень часто,

осуждающие их, что выливается в явное или скрытое, прямое или косвенное противодействие.

Проблемы межличностных отношений в коллективе организации, приступившей к внедрению системного фандрайзинга, недооценивать не следует. Все представляется ясным (и относительно простым с точки зрения организации работ), пока мы воспринимаем фандрайзинг как инструмент, приносящий дополнительные ресурсы. Однако многое может меняться по мере того, как членами коллектива осознается и тот факт, что фандрайзинг также приносит им дополнительную работу, причем зачастую работу непривычную и «нервную» в тем большей степени, чем в большей степени эта работа ведется в рамках бизнес процесса.

Проблемы данного свойства могут вообще не возникать в случае, когда НКО испытывает острый дефицит финансовых ресурсов. Настолько острый, что сотрудники не уверены, когда они получают следующую зарплату и в каком размере... Ощущение финансовой нестабильности, в том числе личной, создает понятный и очень сильный мотив у коллектива к сотрудничеству, к позитивно-конструктивному личному участию в деятельности, связанной с фандрайзингом, к искренней поддержке усилий, направленных на решение этих проблем. Подобная, довольно широко распространенная ситуация в Российском третьем секторе, способствует ослаблению вышеотмеченной «межличностной» проблемы в некоторой части НКО.

Чем более надежны, стабильны и достаточны уже имеющиеся источники ресурсов для деятельности НКО (бюджетные субсидии, бюджетные гранты, финансирующий крупный учредитель или учредители и т.п.) – тем меньше готовность коллектива сотрудничать или мириться

с дополнительной и «неудобной» работой, «мешающей выполнять главную задачу». В этом случае, конечно, работает аргумент в пользу того, что, даже при отсутствии озабоченности об устойчивости уже существующего финансирования, дополнительные привлеченные ресурсы позволяют организации более эффективно выполнять свою миссию, например – лучше помогать и большему количеству нуждающихся в помощи людей. Однако чтобы этот аргумент возымел серьезное значение, нужны опять же серьезные и длительные «инвестиции» в кадровую политику, в формирование и поддержание известного «духа» в коллективе и т.п. Это вполне возможно, но не сразу и на системной основе.

Как реально, «изнутри» развиваются зачастую события, когда в НКО начинает функционировать фандрайзер? Для полноты и выпуклости примера возьмем корпоративный фандрайзинг (практически не отличается от работы с крупными индивидуальными жертвователями) и стандартный профессиональный алгоритм выстраивания корпоративных партнерств. Как мы уже отмечали, прочие основные формы и технологии привлечения ресурсов: прямые массовые почтовые и электронные рассылки, развитие клуба лояльности, F2F (кружечный сбор), проведение благотворительных акций и т.п., – также являются бизнес процессами. Однако именно корпоративный фандрайзинг наиболее четко демонстрирует весь спектр проблем, начиная с невозможности сколько либо определенного и детального планирования.

Приводимые ниже наблюдения и выводы мы базируем на реалиях десятков созданных при нашем непосредственном участии крупных и успешных партнерств, на опыте успешного создания с «нуля» фандрайзинга в двух крупных НКО и регулярного взаимодействия и консультирования нескольких менее

крупных и совсем небольших НКО по вопросам развития фандрайзинга.

Итак. Корпоративный фандрайзер, как правило, начинает свою деятельность с того, что пытается установить контакты с максимально возможным количеством компаний с тем, чтобы попытаться заинтересовать их в сотрудничестве и, главное, в поддержке (в финансовой или иной форме) своей НКО. Данный этап является для фандрайзера наиболее «спокойным»: он поддается планированию, достаточно управляем и не требует сколько-либо серьезного взаимодействия с коллективом НКО.

На следующем этапе с определенной частью «знакомых» компаний, а на самом деле до этого этапа «доходит», в среднем (и с большим статистическим разбросом), лишь каждая 5-я из «знакомых» компаний, начинается работа по подготовке, формированию и согласованию условий и параметров возможного партнерства. Каковы эти основные условия и параметры?:

- Цель (программа, проект), которая будет поддержана НКО благодаря ресурсам, предоставленным компанией (может потребоваться постатейная смета);
- Объем ресурсов, которые предоставит НКО компания, а также порядок предоставления;
- Сроки (иногда и география), в которые компанией будут предоставлены ресурсы и в которые НКО реализует согласованные программу или проект;
- Порядок отчетности;
- Параметры коммуникационной кампании (PR), которая будет вестись компанией и НКО в ходе реализации партнерства между ними: коммуникационный пакет (тексты, слоганы, визуальные материалы и ко-брендиование), интенсивность кампании и используемые коммуникационные каналы и т.п.

- Другие механизмы и активности в рамках партнерства: корпоративные добровольцы, вовлечение корпоративной клиентской базы и другие формы мотивированного маркетинга, посещение представителями компании учреждений, совместные акции и т.п.

Объем и характер работы фандрайзера на этом этапе – подготовка предварительных предложений (на основе уже достигнутого им «понимания» компании), обсуждение этих предложений и, по результатам – корректировка, подготовка новых предложений до тех пор (всегда: чем быстрее – тем лучше), пока переговоры не придут к взаимопониманию и детализации, достаточной, с их точки зрения, для подготовки и последующего подписания документа, накладывающего на компанию и НКО определенные обязательства, т.е. соглашения или договора.

Причем «сверхзадача» данного этапа для фандрайзера – согласовать возможно более благоприятный для НКО и, при этом, взаимовыгодный характер обязательств в рамках подготавливаемого партнерства, найти и согласовать оптимальный баланс между всеми вышеперечисленными условиями и параметрами.

Еще один принципиальный нюанс этого этапа: до определенного момента (условно – в его 1-й трети) процесс протекает относительно в спокойном режиме. Фандрайзер не видит оснований для каких-то экстраординарных усилий до тех пор, пока не почувствовал или не узнал, что вероятность получения ресурсов на, в целом, приемлемых условиях достаточно высока, реальна. Как только это происходит – у фандрайзера включается режим «чрезвычайной ситуации»: прохождение оставшегося пути в возможно короткие сроки становится аб-

солютным приоритетом, фанрайзер обязан задавать и поддерживать переговорный темп, реакция на запросы и предложения контр агента требует особой оперативности и четкости, требуется инициатива и возможности для подключения всех теоретически возможных дополнительных ресурсов и многое другое. Именно здесь полностью применима народная мудрость: «куй железо (не отходя от кассы) пока горячо!».

Не вдаваясь здесь в детали успешных переговорных технологий, во многом носящих интуитивно-импровизационный характер, нам важно уяснить, что на данном этапе для успеха фанрайзингового проекта критичное значение имеют темп, качество, инициатива, высокая «мобилизационная» степень всех возможных и адекватных ресурсов и т.п.

И еще. На окончательные решения, принимаемые корпоративными визави фанрайзера, большое влияние будет оказывать то, воспримут ли они его (а в его лице - НКО) как участника бизнес процесса или останутся в рамках сложившегося стереотипа НКО как низко профессиональных (с точки зрения бизнес процессов), низко квалифицированных и слабо дисциплинированных организаций.

Если удалось успешно пройти этот этап (а его продолжительность непредсказуема и может колебаться от одного дня до года, чаще речь - о месяцах) и началось согласование текста двустороннего документа (договор, соглашение) дело, практически, сделано, хотя «расслабиться» фанрайзер не может до момента поступления средств на счет НКО.

Однако и после этого работа фанрайзера над этим фанрайзинговым проектом далеко не заканчивается.

Если руководитель проекта или программы, финансируемой за счет ресурсов, предоставленных компанией, имеет целью завершение своей работы в срок, в определенных объемах и с определенным качеством и своевременно отчитаться, то фандрайзер рассматривает (и, соответственно, действует) реализацию этого самого проекта как инструмент для продления партнерства с компанией на следующий период и увеличения предоставляемых компанией новых ресурсов.

Главная проблема для фандрайзера на всех отмеченных этапах работы (за исключением первого: «знакомства») – практическая невозможность добиться успеха без тесного и очень оперативного взаимодействия с другими подразделениями своей НКО. Взаимодействие со структурами НКО, занимающимися собственно программной деятельностью, имеет критическое значение. А для этих структур взаимодействие с фандрайзером практически всегда – «сверхплановое». Высоко конфликтная ситуация: на поле для гольфа неожиданно врывается хоккеист и пытается убедить гольфистов поиграть в хоккей и по хоккейным правилам...

Для определения предлагаемых потенциальному корпоративному партнеру программы или проекта, их параметров, совершенно обязательно участие программного сектора и руководства НКО. Участие программного сектора также необходимо при многочисленных последующих корректировках исходного предложения, потребность в которых практически всегда возникает для формирования в ходе переговоров окончательных параметров партнерства с компанией.

Вопросы планируемой в рамках предстоящего партнерства коммуникационной кампании, тексты,

слоганы, коммуникационные каналы, другие формы участия НКО не могут быть решены без участия коммуникационного сектора НКО.

В зависимости от типа и формата подготавливаемого партнерства, чаще или реже возникает потребность во взаимодействии с финансовой и юридической службами НКО.

В самом «взаимодействии», как мы понимаем, никаких особых проблем нет. Проблема в том, что это взаимодействие, как правило, носит «чрезвычайный» характер и, как правило, не по вине фандрайзера. А фандрайзер не может (не должен) самостоятельно «забегать вперед», т.е. принять какие-то решения и представить их компании на свой страх и риск, без предварительного согласования внутри НКО. Иначе в дальнейшем, скорее всего, правильность этих решений будет поставлена под сомнение, а сами решения не приняты коллегами в НКО.

И неприятность ситуации не в том, что у фандрайзера возникнут проблемы в самой НКО, в том числе с руководством, а в том, как это отразится на с таким трудом выстраиваемых отношениях с компанией – потенциальным партнером, с которым может возникнуть неприятная необходимость «объясняться» и дезавуировать собственные ранее высказанные позицию, согласия или предложения. А отразится крайне негативно: от потери «лица» фандрайзером как главным (и единственным) переговорщиком и, соответственно, ослаблением его переговорной позиции, до полного отказа компании от продолжения совместной работы.

Для иллюстрации такой непростой ситуации приведем пример из собственной практики. Несколько месяцев



с одной из крупнейших Российских компаний велись переговоры о потенциальном партнерстве и пожертвовании этой компанией финансовых средств НКО для реализации совместного проекта. Были, в целом, обсуждены проект, цель реализации, общее содержание и т.п., но какие-либо детали, помимо «рамки» проекта не обсуждались, поскольку все еще не было ясности ни по сумме финансовых ресурсов, которые выделит компания – партнер, ни по срокам, ни по самому факту: примет ли компания окончательное решение о выделении этих средств. Процесс протекал в спокойном рутинном режиме и на таких этапах фандрайзер старается минимально «нагружать» своих коллег по НКО.

В одно прекрасное утро раздается телефонный звонок от моего визави из компании: «Александр, через 3 часа у нас заседание совета директоров, на котором я, как только что выяснилось, буду докладывать о ходе и планах нашей корпоративной социальной политики. Если ты сможешь дать мне сформулированное предложение в форме презентации – я включу наш проект в доклад как приоритетный». Шанс – золотой и любой фандрайзер прекрасно знает ему цену.

Я даже не стал пытаться обращаться к программному сектору НКО (хотя формально – должен был), потому что, без малейших сомнений, в отведенное время не уложиться, а даже минутой позже – уже никому не нужно. Дело не только в том, что кто-то из программного сектора (еще руководителю надо определить – кто?) должен был бы все бросить и моментально переключиться на другой, малоизвестный ему проект, но и в том, что ему надо будет согласовывать с начальником все предлагаемые им параметры, а начальник, скорее всего, решит важным согласовать проект предложения с руководством НКО. И каждый, по-своему, прав. Ну, в общем понятно...

Закрываюсь в кабинете, включаю «фантазию» (благо, опыта работы уже хватало для того, чтобы эти «фантазии» не стали «дикими») и рисую в PowerPoint презентацию, включая фотографии, тут же придуманный слоган проекта, его содержание, включая графически оформленные «технологические» цепочки, укрупненная смета и бюджет, ожидаемый результат, целевая аудитория и т.п. И вставляю, по собственным быстрым прикидкам, объем предлагаемого финансирования проекта – 25 млн. рублей. Всего три-четыре слайда, но успеваю отправить вовремя и полностью – на свой страх и риск.

На следующий день получаю от своего партнера – переговорщика от компании на электронную почту отсканированную копию утвержденного протокола заседания совета директоров компании, в котором напротив пункта, посвященного нашему проекту, рукой генерального директора написано: «Согласен. Подписать договор на 25 млн. рублей». И подпись.

По-хорошему, нужно было в кратчайшие сроки, буквально – «до конца недели» передать в компанию полностью оформленный (подписанный) со стороны НКО договор и шансы получить эти деньги и запустить мега-проект были необыкновенно высоки. И действительно: проект типового договора пожертвования мы получили от компании для подписания довольно быстро. И вот тут начались проблемы.

Давайте представим, что в ходе напряженной борьбы и тонко и молниеносно проведенной хоккейной командой комбинации, шайба вдруг оказывается у форварда буквально перед пустыми воротами противника, а этим форвардом оказывается... гольфист. Представили?! И гол очень-очень нужен! Можно ска-

зять – решающий! И вот в этот момент гольфист начинает действовать как и положено перед попыткой послать мяч для гольфа в лунку: тщательно устанавливает и поправляет шайбу, чтобы было удобней бить, неспеша принимает наиболее удобную и правильную позу, внимательно смотрит на шайбу, потом – на ворота, потом – опять на шайбу, потом – опять на ворота... Прицеливается. Потом аккуратно замахивается клюшкой... Впрочем, до этого не дойдет. В течение секунд вратарь уже вернется в ворота, а «снесенный» защитником горе – хоккеист/гольфист будет «обтекать» бортик хоккейного поля после прекрасно проведенного против него силового приема, думая только об одном: ребра так болят оттого, что они сломались или удастся синяками отделаться?...

Именно так все дальше и развивалось с этим злосчастным партнерством. Узнав о принятом решении компанией сделать крупное пожертвование, коллеги – программисты сосредоточились на детальной проработке проекта. Стали появляться новые мнения, изучались новые предложения. Спорили, как лучше и правильней. Согласовывали с руководством НКО и т.п. В общем – увязли. Наконец, обсуждения закончились и после всего этого все основные параметры, заложенные в предложение для презентации на совете директоров компании остались неизменными (слава Богу!)...

Потом началось согласование внутри НКО давно полученного от компании текста проекта договора. Сначала у юриста, потом у финансиста возникли сомнения по некоторым пунктам (ничего принципиального, на самом деле), потребовались дополнительные переговоры, согласования. В общей сложности 2-3 месяца на это все ушло. А когда все вроде уладилось и НКО было готово подписывать договор, вдруг во-

просы стали возникать у компании... Тоже – не принципиальные. Но я сразу понял, что денег – не будет. Время ушло... И действительно. Через какое-то время компания информировала о «вынужденном внесении изменений в свой бюджет, которые не предусматривают реализацию этого проекта в текущем финансовом году».

К этому проекту через 1-1,5 года все же удалось вернуться, но сумма пожертвования уже оказалась в 10 раз меньше и, соответственно, сам проект бы переструктурирован.

Заканчивая эту тему следует подчеркнуть, что «продавливание» готовящегося партнерства с жертвователем в смысле обеспечения своевременности и качества принимаемых НКО решений на стадии его подготовки является, безусловно, задачей и обязанностью фандрайзера. Частью его работы является предпринять все необходимые усилия к тому, чтобы в критические моменты НКО (сотрудники и подразделения, в поддержке которых нуждается фандрайзер) временно отказывалась от привычного алгоритма и темпа работы и переключалась (или было переключено руководством НКО) в режим «бизнес процесса». Естественно, только в той части, которая вовлечена в подготавливаемый партнерский проект.

Такая ситуация имеет существенный потенциал конфликтности и умение избегать, сглаживать такие конфликты не ставя под угрозу подготавливаемый партнерский проект (пожертвование), как и готовность пойти на такой конфликт в интересах лучшего выполнения НКО своей миссии благодаря получению дополнительных ресурсов, также является частью работы фандрайзера. Часто – самой трудной частью.

В только что приведенном примере, к сожалению, были объективные обстоятельства, которые не позволили мне даже пытаться активно воздействовать на процессы в НКО после получения согласия компании на пожертвование 25 млн. рублей. Сразу после голевой передачи хоккеистов убрали с поля, оставив одних гольфистов. И все равно. Виноват фандрайзер. Тренер дал сигнал «на замену» и я покатился к бортику не оглядываясь на шайбу. А ведь мог и «не заметить» сигнала «тренера» или просто: вернуться и завершить атаку самому. Победителей, говорят, не судят...

Помимо организационно-управленческого аспекта, профессиональный фандрайзинг, как бизнес процесс, неизбежно диктует расширение и корректировку коммуникационной активности НКО: ее цели, объемы, формы, содержание, целевая аудитория, и др. В «развитых» и достаточно крупных НКО иногда существует специальный сотрудник или даже подразделение, занимающееся только внешней коммуникацией для фандрайзинга.

Несколько упрощенно: бизнес нуждается в рекламе своей продукции и в постоянном повышении позитивной узнаваемости своего бренда. Фандрайзинг, для своей успешности, нуждается, по форме, в том же самом: в «рекламе» «продукции» НКО (что и как делает НКО, в том числе благодаря пожертвованным ей средствам) и в постоянном расширении публичной позитивной узнаваемости НКО (ее бренда)\*.

В самом общем виде причина этого очевидна: фандрайзинг – это сбор добровольных пожертвований.

---

\* Принципиальное значение этого фактора мы подробно рассматривали в предыдущей работе «Фандрайзинг для благотворительности: практическая этика».

А жертвователи проявляют тем большую активность, чем лучше знают того, кому доверяют свои деньги, чем больше ему верят, чем лучше осведомлены о том, что и как он делает, чем лучше понимают, что нужна их помощь и участие и т.п.... Это и есть та информация, которую должна готовить и возможно шире распространять коммуникация для фандрайзинга.

Любой фандрайзер это прекрасно понимает. А вот остальные сотрудники НКО, особенно занимающихся помощью людям в трудной жизненной ситуации, - далеко не всегда. «Заниматься саморекламой – это не этично!», «Мы занимаемся помощью людям, а не саморекламой!», «Добрые дела нужно делать тихо!» и многое в таком духе можно услышать в НКО, где фандрайзер пытается организовать коммуникацию для фандрайзинга. Возникающие непонимание и возможные проблемы в этой связи так же следствие того, что фандрайзинг – это бизнес процесс. Эта проблема не носит, обычно, острого характера, но решать ее надо и чем быстрее – тем лучше с точки зрения объема ресурсов, которые сможет привлечь НКО.

Что же касается «саморекламы»... Это, на самом деле, странная позиция. Настолько же странная, насколько странным представляется «неудобство», «некрасивость» (как многие считают) того факта, что надо просить деньги (пожертвования). Достаточно осознать одну очевидность: все это сотрудники и НКО делают не для себя, а для тех, кому они помогают, для максимально эффективного выполнения миссии НКО. Поэтому в их прямые обязанности входит информирование потенциальных жертвователей и/или добровольцев о своей деятельности и миссии и предложить им возможность поддержать эту деятельность (т.е. людей в трудной жизненной ситуации, например).

Если какие-то сотрудники НКО не понимают этого, то, возможно, в глубине души они действительно в своей деятельности во главу угла ставят собственные представления и интересы, а не миссию НКО, в которой (для которой) они трудятся. В таком случае «застенчивость» понятна...





## II КАК СКРЕСТИТЬ «УЖА» И «ЕЖА»?!

*История возникновения проблемы. Основные способы решения проблемы. Основные организационные решения проблемы фандрайзинга в НКО. Как оплачивать труд фандрайзера. Острота проблемы в зависимости от практикуемых форм фандрайзинга. Целевой капитал – кому он нужен?*

В хорошем «бизнес процессе» рассказывать про проблемы – дурной тон. Не раз слышал от руководителя крупной транснациональной компании: «Даже не вздумайте заходить в мой кабинет с проблемами без подготовленных решений. А лучше – решите сами, а потом заходите...».

Решить самим проблему «скрещивания ужа и ежа» или возникающую сплошь и рядом во всем мире проблему гармоничного интегрирования бизнес процесса, каковым является фандрайзинг, в НКО, мы, конечно, не сможем. А вот как эту проблему решать – попытаемся рассказать.

Строго говоря, исторически, изначально НКО, благотворительная организация, практически не занималась проблемой ресурсного обеспечения своей деятельности и этого и не предполагалось. Сама организация занималась реализацией программ и всей сопутствующей деятельностью: финансовый учет, отчетность, административно-хозяйственные вопросы и т.п. Вопросы ресурсного обеспечения являлись основной задачей попечителей, попечительского совета. Собственно, поэтому он и назывался «попечительским». Попечитель – это не тот, кто контролирует и управляет, а тот,

кто, прежде всего, помогает, «печется», а потом уже все остальное.

Как возникали, в основном, например в 19 в. благотворительные организации? Схематично. Человек или группа людей, имеющих определенные средства, прежде всего – финансовые, принимали решение заняться благотворительностью. Они определяли направление своей благотворительной деятельности, объем ресурсов, имущества, которые они готовы выделять на эти цели и создавали благотворительную организацию, которая, собственно, и реализовывала благотворительные планы попечителей в счет предоставляемых попечителями средств. Естественно, регулярно отчитываясь перед последними о своей деятельности и получая от них «директивные» указания.

К настоящему времени ситуация существенно изменилась и наряду с НКО, функционирующими по классической схеме (все корпоративные НКО, значительное количество «фамильных» НКО, например), появилось огромное количество НКО, сформированных и работающих, если можно так сказать, по обратной логике: сначала формируется НКО и параллельно – попечительский совет или другой, в соответствии с требованиями законодательства, высший орган управления. При этом попечительский совет утерял функцию ресурсного обеспечения НКО как первостепенную, сохранив за собой все стратегические вопросы планирования и деятельности, включая утверждение устава, бюджетов, отчетов, широкого круга вопросов оперативной деятельности непосредственного руководства НКО (правления) и т.п. НКО, со всеми этими попечительскими советами, правлениями, наблюдательными и т.п. советами, по форме в чем-то стало напоминать структуру и функционал акционерного общества.

Чтобы не уходить от темы отметим главное: сегодня подавляющее большинство НКО не имеют внешнего гарантированного ресурсного обеспечения или имеют, но, часто, в недостаточных размерах. Постепенно задача ресурсного обеспечения стала ответственностью самих НКО и они ее решают, многие – невероятно эффективно. Дошло до того, что даже НКО с гарантированным ресурсным обеспечением, видя успехи коллег на поприще мобилизации ресурсов, прежде всего частного сектора, также стали развивать эту деятельность, инвестировать средства в фандрайзинг в стремлении еще больше расширить свою деятельность, а ресурсное обеспечение сделать более устойчивым, диверсифицированным. Не последнюю роль часто играет и стремление уменьшить зависимость от существующего «гарантированного» источника ресурсов.

Таким образом, некоммерческий сектор научился, в целом, достаточно эффективно объединять в рамках одной организационной структуры довольно различные виды деятельности. При этом известный имманентный «конфликт интересов» между программной деятельностью и фандрайзингом всегда дает о себе знать и работа над «гармонизацией» этих видов деятельности всегда стоит в повестке дня текущей деятельности НКО. Как они добиваются этой гармонизации?

Одно предварительное замечание. Ниже мы подразумеваем НКО, достигшие определенного размера, степени структурированности, формализации и организации своей работы. Многие НКО, к сожалению, особенно на начальном этапе своей деятельности, работают по принципу «Аля-улю! Гони гусей!». К организациям, находящимся на этой стадии своего развития, рассматриваемые проблемы с практической точки зре-

ния относятся лишь частично, однако знать их и учитывать заблаговременно – никогда не помешает.

Мы можем выделить три основные схемы организации фандрайзинга некоммерческой организацией (как и любой другой, занимающейся этим видом деятельности):

1. фандрайзинг встроен организационно в саму НКО;
2. фандрайзингом для НКО занимается ассоциированная специализированная организация;
3. фандрайзинг осуществляется сторонними организациями или физическими лицами (агентами) на основе договоров.

Несколько особняком стоит еще одна форма организации привлечения ресурсов – так называемый «целевой капитал». Мы его можем отнести (в зависимости от выбираемой формы организации целевого капитала) и к 1-ой и ко 2-ой схеме. Ниже отдельно коснемся его некоторых специфических особенностей.

**1. Фандрайзинг, встроенный организационно в НКО** – наиболее распространенная схема организации привлечения ресурсов частного сектора. В этом случае фандрайзер является обычным штатным сотрудником. В предыдущей главе «Фандрайзинг как бизнес процесс» мы как раз демонстрировали суть и сложности бизнес процесса именно на примере такой организационной схемы.

Первое управленческое решение, которое должен сделать руководитель, принимая в штат фандрайзера – исключить каких-либо посредников между ним и собой. Должность, согласно штатному расписанию, у фандрайзера может быть какой угодно (естественно, чем выше –

тем лучше для НКО), но подчиняться он должен только первому лицу в организации. Это, если мы внимательно прочитали предыдущий раздел – очевидно.

Часто допускаемая ошибка – поместить фандрайзера в какое-нибудь подразделение, где у него будет непосредственный руководитель – руководитель этого подразделения, фандрайзинг для которого, естественно, будет только частью в кругу его других обязанностей. Назначение куратором фандрайзера заместителя первого лица организации также не изменит подобную ошибку принципиально.

Если такая ошибка допущена – все ранее (глава 1) перечисленные проблемы возрастают и обостряются резко и многократно. «Особое» положение фандрайзера, заключающееся в прямом взаимодействии с руководителем организации, принципиально смягчает проблемы оперативности прохождения информации и решений, заметно укрепляет возможности фандрайзера по своевременному привлечению к фандрайзинговым проектам необходимых ресурсов организации, заметно увеличивает шансы нахождения своевременных и оптимальных решений в критических ситуациях дефицита времени и ресурсов, способствует снижению конфликтности и т.п.

Возвращаясь к ранее приведенной нами аналогии, фандрайзер должен до определенного момента иметь все возможности играть в свой хоккей самостоятельно, а не в команде гольфистов. И только на определенных этапах и в определенные моменты некоторые гольфисты подключаются к хоккеисту и должны в это время играть именно в хоккей. Без прямого тренерского (руководителя) участия такие переходы связаны с понятными трудностями. Иногда вообще невозможны.

Другая очень распространенная ошибка – совмещение функций фандрайзера с какими-либо иными обязанностями. Особенно часто это бывает, когда заниматься фандрайзингом поручают кому-то из действующих сотрудников организации. Совмещение – это особенно плохое решение для фандрайзинга, связанного с заметной стрессовой нагрузкой, известной конфликтностью, неудачами и разочарованиями, как неотъемлемой частью работы. Совмещаемый участок работы, с одной стороны, дает сотруднику оправдание (достаточно только внутреннего оправдания, иногда даже подсознательного) в том, чтобы не уделять необходимые усилия собственно фандрайзингу (избегать его под любым предлогом), а с другой стороны – служит дополнительным отвлекающим от фандрайзинга и, соответственно, раздражающим фактором, который так же, в конечном итоге, служит оправданием недостижения результата в очередном фандрайзинговом проекте.

Это легко представить на примере человека (если он не фанат, конечно), которому дали выбор: поиграть в гольф или в хоккей (если человек что-то совмещает, у него всегда есть выбор, чему отдать предпочтение). На ледовую площадку надо одевать коньки, носиться по льду, часто падать, иногда – очень больно, иногда – оставаться без зубов. Пот, синяки, ссадины... А гольфист ходит неспеша, на свежем воздухе, по ухоженной траве, в красивых и удобных тапочках, потягивая время от времени прохладительные напитки... В общем, выбор очевиден.

Фандрайзер должен находиться в условиях, когда он полностью ориентирован на одну цель, на один результат и понимает, что он и его работа будет оцениваться только достижением этого результата. Ни «креативность», ни инициативность, ни объем выполняемой

разной работы, ни дисциплинированность, ни достижения в какой-то иной области, как и допущенные в фандрайзинге просчеты и ошибки (в фандрайзинге, кстати, не принято говорить об «ошибках»: есть уроки, которые должны быть проанализированы и учтены в дальнейшем) не могут служить, в конечном итоге, мерилom эффективности фандрайзинга и фандрайзера. Только достигнутый результат в долгосрочной перспективе в виде реально привлеченных необходимых для НКО ресурсов или создание устойчивых условий для поступления таких ресурсов. Все.

В НКО успешность деятельности фандрайзера в значительной степени будет зависеть от того, насколько конструктивно он сможет выстроить отношения с руководством программного и коммуникационного секторов. А любой мало-мальски опытный (набивший «шишек») фандрайзер будет обязательно стремиться выстроить такие отношения. В этом ему принципиально важную помощь должен оказать руководитель НКО. Совсем не редкой является ситуация, особенно на начальном этапе фандрайзинговой деятельности, когда руководителям и сотрудникам этих секторов нужно в известной степени изменить свои сложившиеся представления, приоритеты, методы работы. Иногда эти изменения должны носить довольно принципиальный (и болезненный) характер.

Без поддержки и участия руководителя фандрайзеру крайне сложно добиться таких изменений. Часто – невозможно. Одновременно, руководитель НКО должен побеспокоиться о том, чтобы его участие и помощь не провоцировали скрытый конфликт между фандрайзером и руководителями других секторов НКО, возможный в случаях попыток слишком жесткого и прямолинейного «переделывания» последних. Лучше всего

работают управленческий опыт и личный авторитет. Ну, а когда и если между всеми сложились отношения одной команды – операция по скрещиванию «ужика» и «ежика» прошла успешно...

Фактически, фандрайзер часто выступает в роли посредника между НКО и потенциальным жертвователем и вынужден вести «переговоры» с обеими сторонами. Причем переговоры со «своей стороной», с НКО могут быть и более тяжелыми, и более острыми, чем с контрагентом, например с компанией – потенциальным жертвователем. Именно в переговорах со «своей стороной» фандрайзер и нуждается, прежде всего, в поддержке руководителя НКО.

Известен еще один относительно простой механизм интеграции фандрайзинга в НКО, который может быть применен при соответствующих условиях. Правда, в России с использованием такого механизма мы пока не сталкивались.

Суть его заключается в том, что с руководителем программного проекта, реализуемого НКО, подписывается договор о реализации проекта и, соответственно, нахождение его на должности руководителя этого проекта до тех пор, пока у НКО есть средства для финансирования данного проекта. Грубо говоря, оплачиваемая должность, как и сам проект, увязываются с наличием ресурсов для его финансирования, что, объективно, стимулирует руководителя такого проекта не только активно поддерживать и помогать фандрайзеру, но, зачастую, и самому выступать в роли фандрайзера.

Строго говоря, НКО вообще может работать только постольку, поскольку располагает ресурсами и, соб-



ственно, поэтому возникает потребность заниматься фандрайзингом. Но когда конкретное ощущение этой потребности и ее остроты от руководства НКО спускается на уровень конкретных оперативных сотрудников – такая взаимосвязь становится более очевидной и конкретной в их глазах.

Вопрос оплаты труда фандрайзера, как может показаться, не связан с проблемами интеграции фандрайзинга в НКО. Однако это до тех пор, пока не сделана ошибка: пока фандрайзер не стал работать за определенный процент от объема привлеченных им средств.

В серьезных, состоявшихся НКО труд фандрайзера компенсируется в форме согласованной фиксированной зарплаты. Высокой. По результатам работы фандрайзера за определенный период (чаще – за год или больше) или по отдельным особенно успешным или уникальным реализованным проектам практикуются другие формы «косвенного» поощрения по инициативе руководства. Чего всегда стремятся избежать – так это привязки размера компенсации фандрайзеру к объему привлеченных им средств, особенно по конкретным фандрайзинговым проектам. Для этого существует две причины.

Этическая. Многие могут не понимать и не соглашаться, но в благотворительной сфере деятельности «зарабатывание» на проблемах людей, - а получение процентов от привлеченных средств для людей в трудной жизненной ситуации, например, именно и воспринимается как «зарабатывание», - считается аморальным. В отличие от зарплаты, воспринимаемой как компенсация за труд.

Этическая проблема, как это всегда бывает, тесно связана с практической и если на первую можно, в из-

вестном смысле, закрыть глаза, то вторая оказывается очень «чувствительной» для НКО, иногда – фатальной.

Какие цели должен преследовать профессиональный фандрайзер, формируя и согласовывая, например, корпоративное пожертвование с потенциальной компанией-жертвователем? Соответствие цели пожертвования уставной и программной деятельности НКО – Да; наиболее полное соответствие условий партнерства методикам решения проблем НКО в рамках своей программной деятельности – Да; сроки и характер реализации целевого пожертвования, накладывающие наименьшую дополнительную нагрузку на НКО – Да; соответствие компании-жертвователя требованиям Корпоративной социальной ответственности (КСО – «Глобал Компат 2000») – Да; размер пожертвования – Да; объемы, характер и формы PR кампании в рамках партнерства – Да; и т.п.

Профессиональный фандрайзер стремится «сбалансировать» все эти параметры образом, в наибольшей степени отвечающим интересам конечных благоприобретателей. Причем не таким образом, каким эти интересы может себе представлять в общем-то сторонний жертвователь, а именно тем, каким это себе представляет (знает) профессионально занимающаяся этими проблемами НКО, в которой работает фандрайзер.

Если фандрайзеру не удастся согласовать приемлемый, с точки зрения НКО, баланс между указанными параметрами, серьезное НКО от партнерства отказывается. А если компания не соответствует требованиям КСО – переговоры и не начинаются.

Обычно в среде Российских НКО и компаний по этому «пункту» разгораются страстные дискуссии:

как это можно?!!!, какие-то «условности» в то время, когда людям нужна помощь?!!!, любые деньги, от любого донора на любых условиях – обязательно надо брать, чтобы помочь несчастным!!!

Эти вопросы мы постарались подробно рассмотреть в упоминавшейся работе «Фандрайзинг для благотворительности: практическая этика». В частности подчеркивалось, что в профессиональном фандрайзинге соблюдение этичности – это не вопрос «хочется – не хочется» или «нравится – не нравится». Это вопрос бренда НКО. А бренд НКО – главное и совершенно необходимое условие успешности фандрайзинга. Получив, «без разбора», миллион долларов, но нанеся при этом ущерб своему бренду, НКО (а следовательно – конечные благоприобретатели) рискует потерять многократно большие суммы. Это бизнес процесс.

На этом месте представители компаний, «доросших» до серьезной работы с собственным брендом и понимающие ему цену, приходят, обычно, к некоторому согласию. С представителями Российского некоммерческого сектора, не имеющими такого практического опыта, дело сложнее. Объяснить эту проблему человеку несведущему, да еще работающему, очень часто, в небольшой НКО, хронически задыхающейся от нехватки ресурсов (и нерегулярно получающему маленькую зарплату), практически невозможно. Но ведь мы хотим говорить о том, как должно быть, о лучших практиках, а не о том, как выживать, «барахтаясь в болоте», правда?!

Так вот, возвращаясь к «разумным балансам» и требованиям КСО могу отметить, что в период собственной многолетней работы в НКО, являющейся одним из глобальных лидеров по объемам привлекаемых ре-

сурсов частного сектора (около 1 млрд. долларов ежегодно), мне пришлось, следуя политике НКО в области выбора партнеров и типа партнерств, отказаться по вышеуказанным причинам от корпоративных партнерств с «недополучением» финансовых ресурсов этой НКО, в общей сложности, на миллионы долларов...

А теперь представим, что я работал бы не за фиксированную зарплату, а за проценты от привлеченных средств. Это же (предположим, при 10%) сотни тысяч потерянных «моих личных» долларов! При разовых пожертвованиях несколько сот тысяч, миллион долларов, что не такая и редкость в, например, профессиональном корпоративном фандрайзинге, фандрайзер на процентах должен получить до сотни тысяч долларов личного вознаграждения с каждого такого партнерства. Формально нет ничего плохого, раз гораздо больше получают остальные выгодоприобретатели. Но фандрайзер, тоже став выгодоприобретателем каждого конкретного пожертвования, уже не склонен думать об оптимальном балансе параметров сделки и КСО или думает об этом в последнюю очередь. Несложно предположить, что на первое место для такого фандрайзера ультимативно выходит размер пожертвования и любые другие параметры, обеспечивающие получение им максимального вознаграждения и как можно быстрее ...

Поскольку речь идет об очень большом личном финансовом интересе фандрайзера в каждой конкретной фандрайзинговой сделке, НКО не просто не получит лучшие условия (баланс параметров) для нее и конечных благоприобретателей, но и столкнется с очень серьезными проблемами при попытках влиять на эти условия в нужном для НКО направлении на этапе подготовки сделки фандрайзером. А уж отказаться от

«плохого» пожертвования совсем, лишив фандрайзера «законного» и, зачастую, очень крупного личного вознаграждения... А как быть с процентами, когда фандрайзер использует поддержку других секторов и сотрудников НКО?! Он им тоже будет «доплачивать»?! В общем – острейший конфликт интересов, чреватый крайне тяжелыми последствиями.

Далее. Предположим, партнерство с компанией состоялось, пожертвование поступило на счет НКО, фандрайзер получил свой процент. Что делать, если в ходе реализации партнерства компания, по собственной инициативе, сделала еще одно пожертвование или, после завершения партнерства, предложила подписать договор о его новом этапе или продлении и, соответственно, сделала новое пожертвование? Это заслуга фандрайзера или программного сектора, хорошо работающего над использованием первого пожертвования? Чаще – и то, и другое. А в какой пропорции? Как определить с какой суммы фандрайзер должен получить свой процент? А если пожертвование в натуральной форме? А если компания жертвует свои услуги? А если помогает добровольцами? Решение каждого такого вопроса – крайне трудоемко и содержит большой потенциал конфликтности. Если эти вопросы не решать – обязательно будут «обиженные», недовольные, считающие себя обманутыми и т.п. И даже если внешне конфликт не проявится, продолжать сотрудничество станет крайне проблематично.

Но и это еще не все. Процент от сделки создает условия для мошенничества, если не провоцирует его. Схематично: ничто не мешает недобросовестному фандрайзеру войти в сговор с кем-то в компании-жертвователе и поделиться с ним затем своим процентом... Мошенничество чистой воды. В случае скандала компания про-

сто уволит (или посадит) своего мошенника, а вот НКО понесет жесточайший репутационный урон. Правда, в России все еще немало мелких и средних НКО, не думающих о своей репутации и не понимающих – зачем?! Мы сейчас не об этом...

Интересным и довольно широко распространенным в Российском третьем секторе феноменом являются случаи, когда функции фандрайзера в НКО берет на себя его руководитель или учредитель. Понятно, что объективно среди этой категории людей чаще всего встречаются ценнейшие для фандрайзинга таланты в области налаживания и развития связей с партнерами, выстраивания межличностных отношений, убеждения. Более того, если НКО хочет профессионально заниматься фандрайзингом – это часть их новых «обязанностей».

Однако, чаще всего, эта категория «фандрайзеров от Бога» также крайне не удовлетворена результатами своих фандрайзинговых усилий: много хороших контактов, много партнеров, готовых пожертвовать и жертвующих и... чаще всего – относительно слабый результат. Устойчивого и значимого притока ресурсов в НКО на регулярной основе не получается.

Не получается потому, что все эти достоинства и преимущества – это еще не профессиональный фандрайзинг, это лишь его часть, хотя и очень важная. Для получения желаемого результата в таких случаях руководитель должен подключать к работе с партнером фандрайзера, чем раньше – тем лучше. Потому что с подобных контактов только начинается профессиональная работа фандрайзера, которую руководитель, даже если знает, просто физически не сможет совмещать со своими основными обязанностями. Тем более, что чаще всего – не знает.

Признанный эксперт в сфере некоммерческого фандрайзинга Ким Кляйн заметил, что: «Целью фандрайзинга является не привлечение денег, а привлечение жертвователей». (Klein, Kim. Fundraising for Social Change, Jossey-Bass, 2007. p. 19.)

Руководитель НКО, члены попечительского совета и т.п. очень часто имеют широкие связи по различным поводам с различными партнерами, у которых время от времени могут и денег просить. А вот для того, чтобы сделать этих партнеров жертвователями в смысле, который имел в виду Ким Кляйн – нужен профессиональный фандрайзинг и фандрайзер.

Поясню на очень близком к жизни примере. Руководитель НКО встречается со своим хорошим знакомым – «денежным» человеком и, скорее всего, владельцем какого-нибудь бизнеса и, часто – среди прочих тем, поднимает вопрос в той или иной форме о трудностях с финансированием благотворительной деятельности. Все прекрасно.

- Чем могу помочь? - спрашивает бизнесмен. Руководитель НКО быстро вспоминает самую острую на текущий момент проблему и говорит, например, что детям-инвалидам в таком-то учреждении не хватает, скажем, кресел-каталок.
- Сколько стоят? - уточняет бизнесмен.
- Две штуки по 100 тысяч. Итого – 200 тысяч рублей.
- Да нет проблем. Переведу прямо завтра. Пришли моему помощнику реквизиты.

Это, как раз, типичный пример привлечения денег. Фандрайзер так не поступит. Не должен. Сразу после получения этих денег или еще до этого он начнет свою профессиональную работу: надо попытаться, напри-

мер, пригласить партнера лично в это учреждение на вручение детям колясок; надо рассказать ему о миссии НКО и насколько важны проблемы, прежде всего для детей, над решением которых эта НКО работает; как эти проблемы решать и какая поддержка для этого требуется; надо «понять», насколько этот партнер лично склонен к филантропии и благотворительности; надо изучить его бизнес и понять, насколько поддержка программ НКО может быть «встроена» в этот бизнес; надо рассказать этому партнеру (если он этого не знает), какие бизнес задачи можно эффективно решать в рамках корпоративной политики социальной поддержки уязвимых категорий людей; нужно, по его рекомендации, установить прямой контакт с лицом в компании, ответственным за такого рода взаимодействие и проекты; надо понять, каков может быть максимально возможный, но все еще «комфортный» размер пожертвований (личных и корпоративных) для этого партнера; нужно определиться, на основе массы полученной информации, развивать ли дальнейшие отношения с этим партнером как с частным лицом – особо крупным жертвователем или выстраивать партнерство с его компанией и, наконец, надо сформулировать предложение, которое максимально соответствовало бы задачам и возможностям НКО и заинтересовало бы партнера. А потом это предложение согласовывать, корректировать и т.д., доведя их до реализации.

Все это и еще очень многое вокруг и называется «привлечение жертвователя». А деньги... Совершенно обычная история: если перечисленные усилия закончились успехом и подписанием соглашения с компанией партнера, размер пожертвований может достигать многих миллионов рублей. Ежегодно. Если компания достаточно крупная – десятков миллионов. То же ежегодно.



Если этот партнер, возможно с помощью фандрайзера, решил стать жертвователем в качестве физического лица, регулярные пожертвования от него, причем, обычно, в возрастающих объемах, могут поступать до конца его жизни. А после этого НКО еще может получить и все или часть его наследства по его завещанию.

Однако все эти объемы, «ежегодно», «до конца жизни» возможны только в том случае, если с жертвователями ведется постоянная профессиональная работа. Все это ни до, ни после первого пожертвования руководитель НКО не может осуществлять физически, но он может попросить, «привлечь деньги». Профессиональный фандрайзер должен «привлечь жертвователя». И это уже совсем другие деньги...

**2. Фандрайзинг для НКО, осуществляемый ассоциированной специализированной организацией,** представляется, со многих точек зрения, самым эффективным решением в организации фандрайзинга для НКО. Оно снимает практически все проблемы, возникающие при организации фандрайзинга внутри НКО, что мы попытались рассмотреть в предыдущем разделе и в 1-ой главе. «Ежика» с «ужиком» скрещивать не приходится.

Строго говоря, при таком решении фандрайзинг, как бизнес процесс, полностью отделяется от НКО, ведущей программную деятельность (программная НКО): хоккеисты играют в хоккей на своем поле, а гольфисты в гольф – на своем... Как это достигается? Относительно просто.

Действующая НКО (организация, учреждение) создает (учреждает) еще одну НКО (ассоциированный

фонд), основной целью деятельности которого является привлечение ресурсов для НКО, реализующей, собственно, программы в счет этих ресурсов. Соответственно, ассоциированный фонд не занимается программной деятельностью.

Этим достигается максимально возможная «независимость» бизнес процессов в ассоциированном фонде от административно-управленческой специфики программной НКО и создаются наиболее благоприятные условия для профессионального и эффективного фандрайзинга.

Конечно, потребность в достаточно тесной координации, обмене информацией, как и в случае с фандрайзинговой деятельностью, интегрированной в НКО, никуда не исчезает. Но этих согласований становится на порядок меньше, а функции координации и собственно фандрайзинга в ассоциированном фонде «разведены»: выполняются разными функциональными единицами (сотрудники\отделы).

Ассоциированный фонд выстраивает собственные секторы (отделы): фандрайзинга; коммуникации для фандрайзинга; публичных мероприятий; исследований и аналитики; взаимодействия с общественными, государственными организациями и людьми, пользующимися широкой публичной узнаваемостью и т.д. Весь этот интеллектуальный актив фокусируется на одном – организация, поддержание и наращивание устойчивого и прогнозируемого притока ресурсов для осуществления программной деятельности НКО. Только объемом привлеченных ресурсов оцениваются результаты деятельности ассоциированного (фандрайзингового) фонда, как и каждого отдельного его сотрудника.

Являясь, с юридической точки зрения, самостоятельными, ни НКО, ни ассоциированный фонд не имеют формального права вмешиваться в деятельность друг друга, а НКО может влиять на учрежденный ею ассоциированный фонд только в рамках полномочий, предусмотренных законом для учредителя. На практике же, безусловно, для решения оперативных задач устанавливаются и поощряются активные горизонтальные связи по типу матричной системы организации производственных процессов. Руководством и НКО, и ассоциированного фонда культивируется дух совместной, командной работы и это получается, в целом, гораздо лучше, чем в случаях фандрайзинга, интегрированного в НКО. Как говорится: «дома подалеже – сердца поближе».

Безусловно, чтобы эффективно выполнять свои задачи, ассоциированный фонд должен обладать всеми правами на использование бренда НКО, для которой он осуществляет фандрайзинг, владеть в объеме, необходимом для фандрайзинга, знаниями о программной деятельности НКО, реализуемых и планируемых программах и проектах, координировать свои планы с планами НКО и т.п. Причем эта информация должна обновляться практически в режиме реального времени.

Конечно, размер и функциональная структура такого ассоциированного фонда для фандрайзинга определяются состоянием, направлениями деятельности и другими параметрами НКО – учредителя. Поэтому этот фонд может быть очень маленьким, а может быть и большим, под стать компании среднего размера.

На рисунке 2 мы приводим реальную структуру одного из таких крупных западноевропейских фондов, ассоциированного с одной из крупнейших в мире

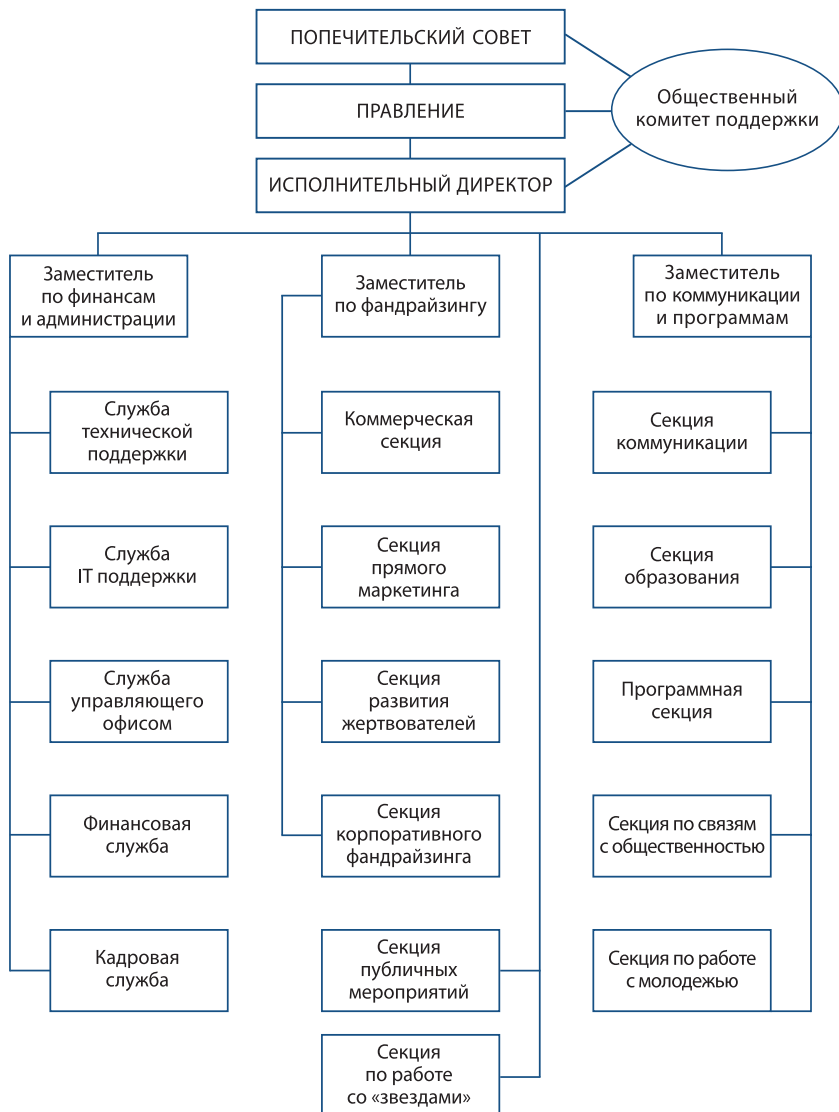
НКО и осуществляющего для нее фандрайзинг. Около 150 млн. долларов ежегодно только в денежной форме. По действующему курсу – почти 10 млрд. рублей в год. Численность штатного состава – около 100 человек. Понятно, что сегодня для России это - на грани фантастики. Однако мы договаривались: показываем лучшее, а уж адаптировать к нашим реалиям – персональное дело каждого.

Этот ассоциированный фонд, безусловно – фандрайзинговая машина. Очень эффективная. Можно сказать, что в современных условиях – это идеально настроенный инструмент для привлечения ресурсов для НКО. И – это то, к чему должен стремиться каждый организатор фандрайзинга, вне зависимости от того, на каком этапе он находится сегодня и развивает он фандрайзинг путем его интеграции в НКО или создания ассоциированного фонда для фандрайзинга. “Think big!” – «Мысли масштабно!». Очень важный «метод» в фандрайзинге. Давайте рассмотрим структуру этого фандрайзингового фонда несколько подробнее.

Структура органов управления и финансово-административного сектора, полагаем, вопросов не вызывает. Первое, на что следует обратить внимание – «Общественный комитет поддержки». Что это такое?

Комитет поддержки не является органом управления, не входит формально в структуру, и, соответственно, в штатное расписание фонда и является именно общественной, неформальной структурой (наподобие экспертного совета). Вместе с тем, фондом предпринимаются все возможные разумные усилия, чтобы члены этого Общественного комитета чувствовали себя как можно «ближе» к фонду, участвовали в качестве экспертов в

Структура ассоциированного фонда, занимающегося фандрайзингом для программной НКО



выработке принципиальных управленческих решений, участвовали в жизни не только фонда, но и программной НКО и ощущали себя частью одного большого и важного дела, которое они делают вместе с фондом. Зачем?!

Общественный комитет призван решать несколько тесно взаимосвязанных задач:

- привлекать новых партнеров, жертвователей для фонда;
- имущественно или в других формах поддерживать деятельность фонда;
- популяризировать и укреплять позитивную узнаваемость бренда фонда;
- поддерживать PR и информационно-пропагандистскую деятельность фонда;
- поддерживать лоббистские усилия фонда по, например, подготовке и внесению изменений в государственное и ведомственное нормативно-правовое регулирование в сфере деятельности фонда и программной НКО, необходимых для повышения эффективности их работы.

Соответственно этим задачам к членству в Общественном комитете поддержки привлекаются крупные бизнесмены, позитивно узнаваемые популярные люди, деятели культуры, известные общественные деятели и т.п.

Выстраивание «правильной» деятельности такого Общественного комитета требует со стороны фонда весьма профессиональной работы и существенных трудовых затрат. Но и эффект от поддержки фонда таким «клубом лояльности», очевидно грандиозен.

Собственно фандрайзинговый сектор фонда состоит из нескольких секций, набор которых определяет

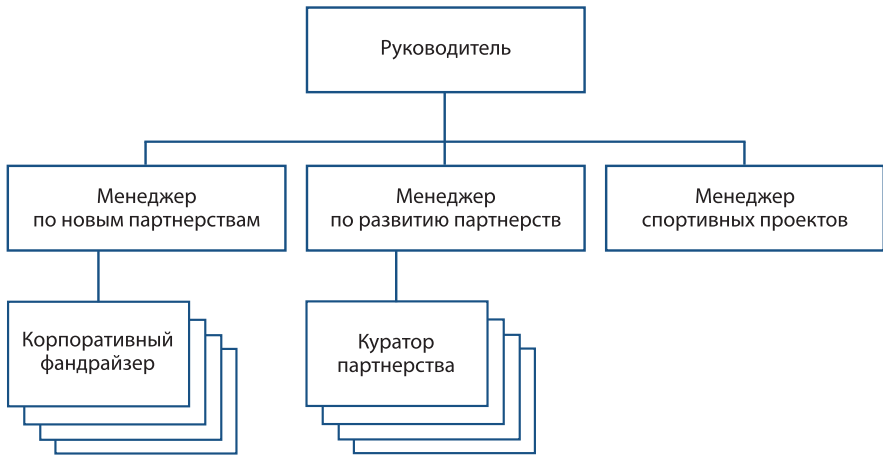
ся, прежде всего, практикуемыми фондом формами фандрайзинга. В приведенном конкретном случае мы видим в составе фандрайзингового сектора:

- коммерческую секцию – в нашем случае - реализация брендированной сувенирной продукции;
- секцию прямого маркетинга – сбор массовых пожертвований физических лиц с использованием таких инструментов, как адресные почтовые рассылки, сетевые и почтовые инструменты интернета, сбор пожертвований на сайте фонда, SMS и т.п.
- секцию развития жертвователей – прямая работа с отдельными физическими лицами – особо крупными жертвователями (High Value Donors);
- секцию корпоративного фандрайзинга – привлечение в виде пожертвований ресурсов отдельных коммерческих компаний.

Внутри каждая секция укомплектована и структурирована согласно объему и характеру решаемых задач, планов наращивания объемов привлекаемых средств и необходимости удовлетворения постоянной потребности поиска, тестирования и развития новых инструментов и направлений фандрайзинговой деятельности.

Для примера заглянем внутрь секции уже упоминавшегося нами в предыдущем разделе корпоративного фандрайзинга.

## Структура секции корпоративного фандрайзинга



Задачей группы «новых партнерств» является, как и следует из названия, нахождение новых корпоративных партнеров, подготовка и подписание с ними договоров. Эта же группа и сопровождает реализацию программной НКО партнерств, размер пожертвований в рамках которых не превышает 150 тыс. долларов в год. Сопровождает, контролирует надлежащую реализацию всех остальных условий взаимных с жертвователем договоренностей помимо, собственно, реализации цели пожертвования, чем занимается программная НКО.

Если вновь создаваемое партнерство превышает эту сумму, то еще на стадии его подготовки подключается сотрудник группы «развитие партнерств», а после подписания соглашения такое партнерство переходит на сопровождение в эту группу и получает персонального куратора.



Таким образом, задачей группы «развитие партнерств» является, соответственно, сопровождение и дальнейшее развитие всех корпоративных партнерств, годовой размер пожертвований компанией в рамках которых превышает 150 тыс. долларов.

Поскольку страна пребывания нашего фонда готовилась к приему и проведению Олимпийских игр, в секции корпоративного фандрайзинга была открыта новая должность – менеджер спортивных проектов. В его функции входили поиск и использование возможностей для развития корпоративного фандрайзинга в рамках всех соответствующих бизнес активностей, связанных с Олимпиадой. В дальнейшем – развитие партнерств, связанных именно со всевозможными спортивными мероприятиями. К слову сказать, это «тестовое» направление подтвердило свою эффективность и позднее создана группа «спортивных фандрайзинговых проектов».

Вернемся к структуре фонда (Рисунок 2) и взглянем теперь на «сектор коммуникации и программ». Что обращает на себя внимание? - «секция программ». Именно здесь программы и проекты, реализуемые НКО, превращаются из формализованных и сухих, часто многословных их описаний для специалистов в коммуникационные материалы для фандрайзинга, не просто понятных для любого, даже очень далекого от этой проблематики человека, но и расставляющих акценты так, что у человека появляется желание помочь и сделать пожертвование.

Следует обратить внимание на две секции: «образования» и «по работе с молодежью». Обе они, в общем-то, решают одну стратегическую задачу: знакомят школьников и студентов с фондом, увеличивают узнаваемость бренда программной НКО (и своего фонда)

и пропагандируют важность ее миссии, а также объясняют и показывают, как выполнению этой миссии можно помочь, жертвуя фонду.

Конечно, и школьники, и студенты жертвуют что-то, возможно, еще больше жертвуют их родители, узнав от своих детей о необходимости поддержать этот фонд. Но главная цель не в этом. Главное, чтобы, повзрослев, дети и молодежь знали этот фонд, доверяли ему, прониклись пониманием того, на какие цели он собирает пожертвования, имели «привычку» жертвовать этому фонду, поддерживая миссию программной НКО.

Столь системная, стратегически выстроенная работа сектора коммуникации и программ не просто обеспечивает все фандрайзинговые секции необходимыми коммуникационными материалами, но и, что важнее, постоянно увеличивает позитивную узнаваемость бренда фонда и программной НКО, укрепляет доверие к нему среди широкой публики, в органах государственного управления, в бизнес сообществе.

В конкретном случае с нашим фондом в стране пребывания около 90% совершеннолетней публики знали о его существовании и миссии, а у 30-40% он являлся, что называется “Top of mind”, т.е. люди называли его первым, когда их спрашивали, какие вообще фонды они знают. Это принципиальный и колоссальный актив в деле обеспечения успешного профессионального фандрайзинга.

Секция «публичных мероприятий» занимается организацией и проведением всех мероприятий: конференции, концерты, любые другие общественные акции, в том числе фандрайзинговые.

Наконец, работа со «звездами». Установление партнерских отношений фонда с известными и популярными деятелями искусства, культуры, науки, спорта является очень эффективным инструментом в решении трех взаимосвязанных задач: (1) информационно-пропагандистская работа, направленная на информирование широкой публики о проблеме, над которой работает программное НКО и ассоциированный фонд, как они решают эту проблему, об их миссии и о необходимости эту миссию поддержать; (2) поддержка своим именем и, часто, личным участием конкретных фандрайзинговых проектов; (3) усиление позитивной узнаваемости бренда НКО и ассоциированного фонда.

Работа со «звездами» - трудоемка и требует очень высокого профессионализма, как в части межличностных отношений, так и в части чрезвычайно высоких этических требований. «Звезды» особенно остро ощущают практическое значение для них понятия «бренд»... В нашем конкретном случае официальными партнерами фонда являлись до 20 «звезд» национального и международного масштаба. Эффект от сотрудничества с ними с точки зрения фандрайзинга невозможно переоценить.

Существует еще один, весьма специфичный и крайне противоречивый механизм привлечения ресурсов: целевой капитал. Формирование и использование целевого капитала в России регулируется, прежде всего, Федеральным законом РФ № 275-ФЗ, утвержденным Президентом 30 декабря 2006 г., которым, в частности, предусмотрены два способа организации этого капитала: в рамках существующей НКО или в рамках специально учреждаемого специализированного (ассоциированного) фонда.

В самых общих чертах: целевой капитал формируется за счет пожертвований; передается управляющей компании, которая размещает его в ценные бумаги и/или на депозиты; а НКО или фонд получает ежегодно приносимый этим капиталом процент дохода на капитал за вычетом оплаты услуг управляющей компании. При этом Закон вменяет НКО, использующему этот механизм, целый ряд обязательных дополнительных организационных активностей (создание совета по управлению целевым капиталом, ведение отдельной бухгалтерии, ежегодный аудит), ведущих к дополнительным расходам и накладывает ряд серьезных ограничений на его использование.

В принципе, организация целевого капитала в качестве интегрированной части НКО или ассоциированного фонда не только не снимает все рассмотренные уже нами проблемы, но и создает дополнительные, а проведенные расчеты и изучение сложившейся в России практики использования целевого капитала довольно наглядно демонстрируют, что он, в конечном итоге и в подавляющем большинстве случаев, не только не приносит НКО дополнительных ресурсов, а, наоборот, оттягивает на себя уже имеющиеся у НКО ресурсы. \*

Пожалуй, наиболее очевидным и даже несколько абсурдным итогом создания целевого капитала является тот факт, что НКО – учредители очень быстро приходят к необходимости все равно заниматься профессиональным фандрайзингом. Только, если без це-

---

\* С подробным разбором законодательных, организационных и финансовых аспектов целевого капитала, его истории в России и связанными с ним этическими проблемами можно ознакомиться в блоге автора в Живом Журнале по метке «ЦЕЛЕВОЙ КАПИТАЛ» (<http://fesalexander.livejournal.com/tag/ЦЕЛЕВОЙ%20КАПИТАЛ>)

левого капитала НКО в течение, как правило, не более 12 месяцев направляет все вновь привлеченные средства на оказание помощи людям в трудной жизненной ситуации, то в случае с целевым капиталом эти привлеченные ресурсы «закачиваются» в него. Через какое-то время (доход на целевой капитал управляющая компания переводит владельцу, обычно, раз в год) получает лишь проценты на эти ресурсы, которые, за вычетом расходов на обслуживание «своего» капитала, уже направляет на помощь людям.

Например, в 2009 году, когда мы углубленно изучали проблемы целевого капитала, в среднем доход на него в России составлял 5-8%% в год (кстати, при инфляции – 8,8%). То есть, если вы привлекли и вложили в целевой капитал 10 млн. рублей, то через год получите в качестве дохода 500-800 тыс. рублей, которые еще надо уменьшить на сумму вознаграждения управляющей компании (до 10%), сумму ваших затрат на обслуживание целевого капитала (бухгалтерия, аудит и пр.) и затраты на фандрайзинг, включая оплату труда, естественно... И это при том, что даже если вы весь доход реинвестируете обратно в ваш целевой капитал, он, этот доход, не сможет покрыть потери от обесценения вашего целевого капитала в результате инфляции.

Это совершенно неприемлемо и неэтично для того сегмента третьего сектора, который занимается социальными вопросами и помощью людям в трудной жизненной ситуации. Поэтому на этом мы и заканчиваем рассмотрение недоразумения, под названием целевой капитал, общим выводом: целевой капитал служит интересам, прежде всего, жертвователей и управляющих компаний, а не тех, кто официально называется благоприобретателями (НКО и их целевая аудитория).

### **3. Фандрайзинг для НКО, осуществляемый сторонними организациями или физическими лицами (агентами), в том числе на договорной основе.**

Под сторонними организациями или физическими лицами в данном разделе мы понимаем:

- независимые от НКО юридические лица любой организационной формы, выступающие представителем, посредником, агентом НКО (агент НКО) в привлечении ресурсов (фандрайзинг);
- физические лица, не являющиеся штатными сотрудниками НКО (агент НКО), осуществляющие деятельность по привлечению ресурсов для НКО (фандрайзинг).

Скажем сразу: как система, как принцип построения НКО своей фандрайзинговой деятельности, эта форма представляется наименее приемлемой и самой неэффективной. Несмотря на регулярно появляющиеся предложения об оказании подобных услуг, ни в России, ни за рубежом эта форма не получила широкого распространения и не занимает сколько-либо заметное место в общем объеме ресурсов, привлекаемых посредством фандрайзинга.

Причины этого, частично, те же, что и в рассматривавшейся нами ранее проблеме компенсации труда штатного фандрайзера в форме процента от объема привлеченных средств. Агент НКО, безусловно, будет настаивать на таком проценте. Однако в данном случае все обстоит еще хуже, потому что агент НКО является юридически самостоятельным и возможностей контролировать и направлять его деятельность гораздо меньше, чем в случае со штатным сотрудником или ассоциированным фондом. И это только часть проблем.

Давайте попробуем поставить себя на место такого агента. Понятно, что это, фактически, коммерческая деятельность, имеющая целью максимизацию своего дохода. Что бы мы для этого делали, окажись «в шкуре» агента? Прежде всего, насколько возможно, наращивали бы свой «клиентский портфель» (количество НКО, с которыми подписаны договоры), тем более, что каких-либо реальных обязательств мы перед этими клиентами не несем. Чем больше различных НКО в «портфеле», тем больше шансов, что любой потенциальный жертвователь найдет «своего» жертвополучателя.

Помимо объема «клиентского портфеля» нас, условно, волновало бы его качество. Что такое для нас, как агентов, «качество»? Это наличие в портфеле широко известных НКО, на миссию которых в наибольшей степени готовы жертвовать потенциальные жертвователи (физические лица и компании) при минимальных затратах агента.

Например, во всем мире, в сфере поддержки людей, находящихся в трудной жизненной ситуации, наибольшее число жертвователей и пожертвований привлекает проблематика тяжелобольных умирающих детей, которых можно вылечить благодаря собранным пожертвованиям. Эта тема настолько эмоциональна и «очевидна» для публики, что фандрайзинг для нее, упрощенно конечно, сводится к публичной демонстрации фотографии ребенка и нескольким абзацам соответствующего текста. То есть, затраты на фандрайзинг в таком случае – минимальные. А пожертвования и, соответственно, доход агента – максимальные.

Допустим, ваше НКО занимается паллиативной помощью, помощью и реабилитацией подростков, находящихся в конфликте с законом, совершивших престу-

пление и содержащихся в заключении или наркоманам, или инвалидам... Финансовые, профессиональные и трудозатраты на фандрайзинг для таких и большинства других тем больше на порядки, чем на сбор пожертвований на лечение больного ребенка.

А теперь представим, что происходит, когда у вашего агента вы оказываетесь в одном «портфеле» с НКО, лечащей тяжелобольных детей. Очевидно, что приоритетом для агента будет последнее НКО. И, более того, даже если у агента появится жертвователь, изначально намеревавшийся пожертвовать на, например, наркоманов, ничто не мешает агенту предложить этому жертвователю пожертвовать, вместо этого, на лечение тяжелобольного ребенка, если удастся убедить пожертвовать большую сумму (скорее всего – удастся) или если соответствующая НКО платит агенту больший процент, чем вы.

В последние годы появилось немало предложений фандрайзинговых интернет площадок, где НКО предлагается разместить краткую информацию о себе, а жертвователям – выбирать и жертвовать, кому они сочтут нужным. Очень похожие проблемы: «организатор» такой площадки, заинтересованный, как правило, только в причитающемся ему проценте от пожертвований, создает, в том числе и используя вас, максимально активное посещение этой площадки потенциальными жертвователями, а уж кому они жертвуют его не волнует вовсе. А жертвуют они так, как мы только что показали чуть выше: на лечение тяжелобольных детей, например. Все вышеперечисленные проблемы актуальны и в работе с агентом – физическим лицом.

И еще. Этика благотворительной деятельности, включая фандрайзинг, настоятельно диктует необхо-



димось информирования жертвователя о том, как используется его пожертвование. Поэтому если вы все-таки решили привлекать к фандрайзингу агентов, проследите, чтобы последние не забывали заблаговременно информировать жертвователей о том, что определенная часть их пожертвования станет коммерческим доходом этих агентов. И сами не забывайте это делать.

Конечно, больше теоретически, чем в реальности, можно представить агента, который не берет оплаты за свои услуги, то есть действует на благотворительных началах. Понятно, что в этом случае все меняется кардинально и подобные практики могут только приветствоваться.

Существуют интересные и весьма эффективные фандрайзинговые инструменты в рамках корпоративных партнерств, когда компания, в известном смысле, выступает в качестве агента НКО по сбору пожертвований. Например, широко популярные во всем мире фандрайзинговые проекты «Check Out for Children» или «Change for Children» (можно перевести, если близко к тексту и несколько «коряво», как, соответственно «Выписка – для детей» и «Изменение (улучшение) - для детей»), широко распространенные банковские карты с «благотворительным компонентом» и многие другие.

Смысл всех этих инструментов заключается в том, что компания в рамках партнерства с НКО, собирает пожертвования для этой НКО со своих клиентов. И таких инструментов – масса. При этом компания, естественно не только не берет оплату этой своей деятельности в какой-либо форме, но и несет затраты на проведение подобных акций. Гостиницы – участники

проекта «Check Out For Children» предлагают своим клиентам при выписке включить в счет дополнительную фиксированную сумму в качестве пожертвования, а авиакомпания – участница проекта «Change For Children» предлагает пассажирам в салонах своих авиалайнеров, прежде всего на международных авиалиниях, жертвовать мелочь, которая у них осталась. Трудность использования подобной мелочи в других странах делает этот проект особенно успешным.

Выше мы вкратце рассмотрели основные сложившиеся к настоящему времени формы организации фандрайзинга для благотворительности. Мы также постарались показать, насколько разнообразие этих форм связано с поиском оптимального решения базового организационного вопроса: совмещения фандрайзинга, как бизнес процесса, с программной деятельностью НКО, тяготеющей, с организационной точки зрения, к административно-вертикальным решениям. Безусловно, это всего лишь схемы и каждая конкретная НКО, в зависимости от многих внутренних и внешних факторов, стремится в той или иной степени использовать наиболее подходящую ей форму с массой вариаций или их комбинацию. Реальность бесконечна в своем многообразии, соответственно – и конкретные формы организации фандрайзинга.

Что еще мы считаем важным затронуть, в рамках настоящей работы, рассуждая о том, как организовать фандрайзинг для благотворительности?

Ранее, не акцентируя на этом внимание, чтобы не отвлекаться от главного, мы, тем не менее, отмечали, что фандрайзинг – это бизнес процесс, различающийся по своей интенсивности, насыщенности, «технологическим» особенностям в зависимости от кон-

кретной практикуемой формы этого бизнес процесса. Соответственно, практикуемые формы в каждом конкретном случае вносят дополнительное многообразие в конкретные требования к организационным решениям по интегрированию фандрайзинга в деятельность программной НКО.

Вспомним эти основные практикуемые формы фандрайзинга:

1. корпоративный;
2. особо крупные жертвователи – физические лица;
3. публичные мероприятия (телемарафоны, концерты, балы, аукционы, спортивные мероприятия и т.п.);
4. F2F (кружечный сбор);
5. ящики для сбора пожертвований (Cash boxes);
6. прямые почтовые рассылки;
7. интернет-маркетинг (активности в сетях, страничка для прямых пожертвований на сайте, e-mail рассылки и т.п.);
8. теле-маркетинг (SMS, обзвоны через телефонные центры);
9. коммерческая деятельность (сувенирка, социальное предпринимательство и т.п.);
10. добровольчество.

Наиболее «конфликтующий» характер при интеграции в программную НКО носят «корпоративный фандрайзинг», «особо крупные жертвователи – физические лица» и «коммерческая деятельность». Соответственно, при реализации этих форм внимание ко всем рассматриваемым в настоящей работе вопросам интеграции должно быть максимальным. В добавок ко всему, фандрайзинговая работа с компаниями и с крупными жертвователями – физическими лицами, в основном, может проводиться только в режиме «плана Б», т.е. лишь не-

значительно и только в самых общих чертах может быть спланирована заблаговременно.

«Публичные мероприятия» на этапах активной подготовки и проведения носят, потенциально, не менее «конфликтный» характер. Однако в данном случае компонент конфликтности может быть минимизирован своевременным и тщательным планированием, которое не только возможно, но и обязательно для этой формы фандрайзинга. Хотя последняя требует, как правило, задействования и участия практически всех подразделений программной НКО, благодаря практической применимости своевременного и детального планирования, появляется возможность заблаговременно «гармонизировать» взаимодействие всех участников, дать им возможность скорректировать свои планы, подготовиться, оптимизировать приоритеты и т.п.

«Кружечный сбор», «ящики для сбора пожертвований», «прямые почтовые рассылки», «интернет- и телемаркетинг», «добровольчество» могут быть отнесены к наиболее «бесконфликтным» формам фандрайзинга. Они не только хорошо поддаются планированию, но и не требуют активного и «концентрированного» вовлечения в эту деятельность других подразделений НКО. Фандрайзеры способны эффективно реализовывать эти формы, в значительной степени, в автономном режиме. От программного и коммуникационного секторов НКО требуется только участие в определении целей, на которые будут собираться пожертвования и некоторая информация по соответствующим программам или проектам НКО для использования в подготовке коммуникационных материалов для фандрайзинга: текстов обращений, персональные истории, публикации в СМИ, данные для подготовки публичных отчетов и т.п. При правильном планировании все это взаимодействие может протекать

в весьма «размеренном» режиме, существенно понижая возможный уровень конфликтности.

Вышеотмеченное, наряду с некоторыми другими серьезными достоинствами, лежит в основе того факта, что именно эти формы фандрайзинга наиболее широко практикуются НКО в Западной Европе, Америке, Австралии, Японии и ряде других развитых и развивающихся стран: «издержки» на встраивание и поддержку работы такого фандрайзинга в программном НКО – минимальны, а стратегическая эффективность – максимальная. Напомним, что это как раз механизмы работы, применяемые для привлечения массовых пожертвований индивидуальных граждан, на которые приходится подавляющая доля всех частных пожертвований, получаемых третьим сектором.

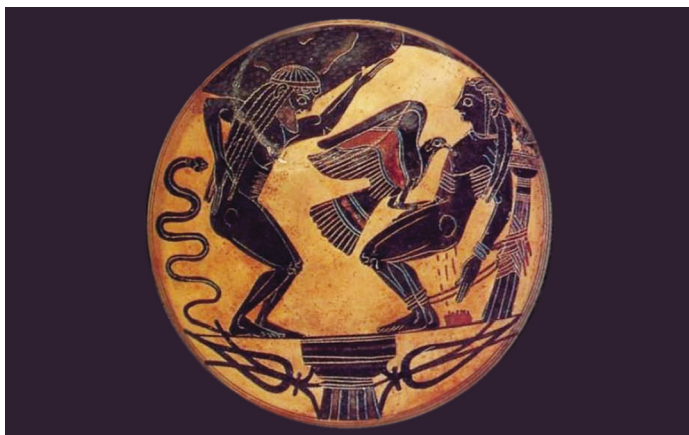


### III ПОЧЕМУ ПРОМЕТЕЙ СЧИТАЕТСЯ СИМВОЛОМ ФАНДРАЙЗЕРОВ

*Профессиональная специфика. Как и где найти фандрайзера. Фандрайзер глазами «программистов». Что должен уметь фандрайзер. Как рождается конфликт на пустом месте. Фандрайзер глазами глобальных лидеров третьего сектора. Как найти фандрайзера в России. За рубежомный опыт осмысления организационных проблем фандрайзинга.*

Не получило широкого распространения, но несколько раз сталкивался со сравнением фандрайзинга с образом легендарного Прометея. Есть что-то, конечно, но как-то не очень: Прометей принес людям огонь, надежду, фандрайзер – то же помогает людям, надежду дает... Все равно, натянуто как-то.

Однако, когда вспоминаешь историю Прометея полностью, включая и то, что последовало за его благородным и мужественным поступком, аналогия начинает представляться более полной.



Фандрайзинг, если рассматривать его в личностном измерении самого фандрайзера – работа не только трудная и сложная, но и в повышенной степени связанная со стрессами, конфликтами, разочарованиями и слишком часто, как говорится, неблагоприятная. Опять же, к разным формам фандрайзинга указанные профессиональные негативные аспекты относятся в разной степени. Наиболее часто с ними сталкиваются фандрайзеры, работающие с корпорациями и особо крупными жертвователями – физическими лицами. Часто эти негативные стороны фандрайзинга проявляются при организации и проведении фандрайзинговых мероприятий. Реже и в меньшей степени – при работе с массовыми жертвователями (прямые рассылки, кружечный сбор, интернет- и теле-маркетинг и т.п.), хотя тоже бывают крайне неприятные «сюрпризы».

Где и как найти «подходящего» фандрайзера? Что он должен знать и уметь, каким образованием и личными качествами обладать?

Дабы избежать подозрений в недостаточной объективности: ведь я сам являюсь профессиональным фандрайзером, я решил найти рекомендации по данным вопросам какого-нибудь профессионального источника и просто представить на суд читателя перевод.

Из многочисленных англоязычных источников я выбрал довольно солидный интернет-ресурс – “Fundsforngos” («Ресурсыдлянюк»)\*. Он, неожиданно, оказался интересен не только тем, что вполне профессионален, но и тем, что материалы для него, в частности, материал, перевод которого приведен ниже, готовят именно профессиональные «программисты»: не фандрайзеры, а сотрудники

---

\* <https://www.fundsforngos.org/>



программных НКО. Причем с очень обширным опытом работы в разных странах и в международных организациях.

Другими словами, если в этой книге своим мнением, видением и убеждением в части организации фандрайзинга для НКО делится профессиональный фандрайзер, то ниже есть возможность ознакомиться с видением и мнением по многим из тех же самых проблем «программных» специалистов. Внимательный читатель не только почувствует разницу, но и найдет для себя и своей НКО очень много практически полезного. Однако – внимание!

Вот какие рекомендации дает по вопросу поиска и приема на работу в НКО фандрайзера этот профессиональный сайт Североамериканской организации, ставящей целью информационно-консультационное содействие НКО в обеспечении их устойчивости. Приношу извинения за размеры цитируемого материала, однако я счел его весьма полезным для интересующегося читателя и для более «многостороннего» раскрытия темы настоящей работы.

### ***Подготовка к приему фандрайзера на работу в НКО.***

*Прежде всего определитесь, каков должен быть ваш новый фандрайзер. Для этого соберите вместе всех сотрудников НКО, объявив целью собрания согласование качеств, которыми должен обладать будущий фандрайзер, чтобы наилучшим образом соответствовать существующей в НКО рабочей среде.*

*Критически важным является, чтобы все сотрудники и волонтеры приняли участие в этом собрании.*

*Это сделает всех ответственными и осведомленными о том, как осуществляется процесс отбора кандидата.*

*Пожелания каждого участника собрания можно записать на доске/панели или предложить каждому написать 5 пожеланий на листе бумаги, а затем суммировать результат на доске. Как минимум, участники собрания должны отразить в своих предложениях профессиональные навыки, образование кандидата, требования к его трудовой этике, личным качествам, а также свое представление о том, что будущий фандрайзер может ожидать от работы в НКО.*

*Для примера, наиболее часто предъявляемые таким образом требования к будущему фандрайзеру. Он должен быть: увлеченным, обязательным, преданным, пытливым, искусным, честным и надежным. Он также должен обладать хорошими коммуникационными навыками, отвечать высоким этическим требованиям и быть креативным.*

*После того, как вы определились с основными характеристиками кандидата на должность фандрайзера, надо позаботиться о том, чтобы, если ваша НКО небольшая, каждый член коллектива лично стал участником процесса рассмотрения каждого из кандидатов, так как отобранный кандидат будет работать в дальнейшем непосредственно с каждым сотрудником НКО. Если ваша организация большая и состоит из самостоятельных подразделений, необходимо обеспечить участие в процессе отбора фандрайзера каждого, кто в дальнейшем будет работать с ним напрямую на постоянной основе.*

*Уметь слушать, понимать и взаимодействовать с целью разрешения проблем считаются главными*

задачами фандрайзера. Само собой разумеется, что фандрайзер должен быть креативным, увлеченным и страстным.

Хороший фандрайзер должен уметь мыслить широко, искать жертвователей там, где другие и не предполагают, уметь профессионально и привлекательно писать предложения, быть готовым уделять достаточно времени и сил для гарантированного начала реализации проекта вне зависимости от его размера.

Следует также учитывать, что фандрайзинг – далеко не простая задача. Фандрайзер затрачивает время на написание обращений, многие из которых не приносят никакого результата; планирует активности и формирует задачи для проектов, многие из которых даже не начнут реализовываться; шлет письма и обращения множеству потенциальных жертвователей, большинство из которых даже не ответят.

Фандрайзер должен уметь справляться со связанными с частыми отказами разочарованиями. Поэтому идеальный кандидат должен быть позитивным человеком с оптимистичным отношением к жизни. Вам нужно искать фандрайзера, который сможет подтвердить устойчивость к негативным результатам и трансформировать неудачи и ошибки в процесс самообучения.

Фандрайзинг – не наука и не может быть формулы написания первоклассного обращения. Стратегии увеличения шансов на успех обращения о пожертвовании могут быть освоены любым. Самыми важными личными качествами фандрайзера должны быть гибкость и устойчивость.

*По этим причинам следует отбирать кандидата, подтверждающего интерес к деятельности вашей НКО, верящего в миссию вашей организации и готового к новым вызовам и обучению.*

*Еще одним важным качеством фандрайзера является обладание хорошими навыками социального общения. Учитывайте, что он должен будет не только писать обращения и общаться по телефону, но и принимать участие в конференциях, встречах с жертвователями, участвовать в семинарах и симпозиумах. Фандрайзер должен обладать способностями легко завязывать отношения с людьми, в идеале – обладать привлекательной индивидуальностью; он должен быть легок в общении, в успешном обмене информацией и должен уметь выстраивать долгосрочные партнерские отношения.*

*Кроме того, фандрайзер должен уметь читать между строк. Он должен критично анализировать информацию о потенциальных жертвователях, содержание разговоров и обращений с тем, что бы понимать истинные намерения и мотивацию. Следовательно, идеальный кандидат должен обладать менталитетом, склонным к критическому исследованию и анализу.*

*Не стремитесь ограничить круг кандидатов только теми, кто уже имеет опыт фандрайзинга. Как уже отмечалось, фандрайзинговые навыки, в основном, можно передавать и приобретать, причем в процессе осуществления других видов деятельности. Практика показывает, что лучшими фандрайзерами становятся те, кто начал свою деятельность в других областях и лишь позднее выбрал фандрайзинг в качестве своей профессии.*

Например, можно рассматривать кандидатов с опытом планирования (организация свадеб, других специальных событий), потому что они обладают организаторскими способностями. Кандидаты с опытом розничных продаж эксклюзивных товаров обладают навыками установления контакта с потенциальным жертвователем и доведением дела до «продажи». Можно также рассматривать кандидатуры с преподавательским опытом или кадровиков, потому что они умеют слушать людей, понимать их озабоченности и быстро решать проблемы. Они в состоянии быстро оценить потенциального жертвователя и выработать стратегию работы с ним.

### **Основные обязанности будущего фандрайзера:**

- Формировать и обновлять базу данных жертвователей;
- Осуществлять тщательное изучение партнерских организаций;
- Постоянно осуществлять мониторинг Веб-сайтов жертвователей и новых запросов о предложениях для осуществления пожертвований;
- Информировать остальных членов коллектива о соответствующих установленным задачам и текущей деятельности НКО новых запросах о предложениях для осуществления пожертвований;
- Поддерживать базу данных успешно профинансированных в счет пожертвований проектов и формировать перечень потенциальных партнеров НКО, к которым, в случае возможности, можно было бы обратиться с предложением о сотрудничестве;
- Развивать новые контакты с жертвователями и прочими НКО путем участия в соответствующих конференциях и прочих встречах;

- *Подготавливать концептуальные записки и полноценные проектные предложения;*
- *Представлять остальным членам НКО инновационные идеи и отвечать на их вопросы;*
- *Участвовать во всех встречах и заседаниях для обсуждения вопросов, представляющих интерес для НКО в целом;*
- *Поддерживать и участвовать во всех активностях, организуемых и поддерживаемых НКО.*

Некоторой весьма полезной неожиданностью оказалось не то, что во всех этих рекомендациях содержится многое, что любая начинающая фандрайзинг НКО может практически и с пользой использовать у себя. Главное – здесь изложено видение проблем теми сотрудниками НКО, которые не занимаются, собственно, профессиональным фандрайзингом, хотя, безусловно, имеют опыт работы в программных НКО, осуществляющих и фандрайзинг.

Рекомендации, расставленные акценты, пожелания отражают, вольно или невольно, понимание и «ощущение» фандрайзинга в НКО именно ее программным сектором. И именно благодаря этому мы найдем немало объективных подтверждений тому, что описали и рекомендовали в предыдущих разделах.

Интересно обратить внимание на рекомендации руководству НКО, касающиеся выработки общего мнения всего коллектива и добровольцев НКО о том, какой должен быть будущий фандрайзер. Только у меня сложилось впечатление, что в этих рекомендациях речь идет как будто не о будущем фандрайзере, а о, например, невесте?! Невозможно отделаться от ощущения, что главное требование к фандрайзеру в рассматриваемых рекомендациях – чтобы он был «мил»

для всех... Поэтому и главные задачи фандрайзера определяются как: «Уметь слушать, понимать и взаимодействовать с целью разрешения проблем...» И это тоже не случайность.

Это отражает, очевидно, значительный негативный опыт писавшего эти рекомендации «программиста», полученный благодаря участию в процессе скрещивания «ежика» с «ужиком». Поэтому еще на этапе выбора он пытается найти «ежика» без иголок. Увы! Либо «ежик», либо – без жертвований...

Итак. Начнем с конца вышеприведенных рекомендаций: «Основные обязанности будущего фандрайзера». Прежде всего, перечислена лишь часть и, причем, не главная, обязанностей фандрайзера. Это перечень тех обязанностей, которые, при наличии, выполняет помощник, ассистент фандрайзера. Собственно, фандрайзинга не содержится ни в одном из пунктов.

Посмотрите, есть мониторинг, информирование, обновление базы данных, развитие контактов, подготовка предложений, участие во всех активностях, происходящих в НКО. Но вся эта трудоемкая работа, сама по себе, не принесет НКО ни одного рубля!

А что же принесет?! Принесут, прежде всего, способность выстраивать стратегию, уметь планировать, организовывать и осуществлять контроль, добиваться не просто результата, а все возрастающего результата в виде объемов привлекаемых ресурсов. Во исполнение стратегии и планов принесут, в частности:

- регулярные профессиональные обращения о пожертвованиях, коммуницируемые тем или иным способом, в том числе по базе данных; постоянное расширение

ние, изучение и сегментирование последней; развитие существующих и потенциальных жертвователей (отчеты, информирование, поздравления и т.п.), профессиональная работа по увеличению доли регулярных автоматических пожертвований (pledge) и т.п.;

- согласование и подписание соглашений о пожертвовании или спонсорстве с найденными компаниями-партнерами; развитие лояльности и все возрастающей поддержки в виде пожертвований со стороны физических лиц – особо крупных жертвователей; организация и проведение кампаний по сбору пожертвований в форме F2F (кружечный сбор), SMS кампаний и т.п.
- фандрайзинговые мероприятия, которые надо организовывать и проводить: концерты, аукционы, балы, телемарафоны и пр.;
- организация электронных пожертвований на сайте НКО, который надо сделать фандрайзинговым и постоянно таковым его поддерживать и развивать;
- внедрение и постоянное совершенствование коммуникации именно для фандрайзинга, включая и сайт;
- и многое другое, дающее конкретный результат в виде увеличения объемов и повышения эффективности привлекаемых ресурсов.

Это все (а это – главное), к сожалению, упущено или не артикулировано достаточно определенно. Зато присутствуют в основных обязанностях фандрайзера «участие во всех встречах и заседаниях для обсуждения вопросов, представляющих интерес для НКО в целом» и «поддержка и участие во всех активностях, организуемых и поддерживаемых НКО». И это вовсе не случайно. Это как раз есть проявление противоречия, которое мы описывали раньше: между тяготением программной части НКО к административно-



вертикальной организации процессов в условиях их относительно «спокойного» режима протекания и фандрайзинга, как напряженного и трудно планируемого бизнес процесса.

Так почему самое главное, самое сложное – собственно фандрайзинг, упущен в «основных обязанностях» фандрайзера? Мой опыт утверждает, что основная причина заключается в том, что человек, сам, практически, своими руками не занимавшийся фандрайзингом, даже проработав рядом с фандрайзером длительное время, просто не может понять, что это такое и с каким характером труда связано. Это не видно со стороны. Фандрайзинг для стороннего наблюдателя представляется именно таким, как это описано в вышеприведенном переводе «основных обязанностях фандрайзера». Негативные последствия этого факта для организации фандрайзинга в НКО – многочисленны и мы о них уже говорили.

Это «невидение» собственно фандрайзинга выступает также раздражающим фактором для программных коллег, которые, принимая фандрайзинг за «мониторинг Веб-сайтов» и т.п., часто просто не могут представить, что фандрайзер не участвует «во всех активностях» и в обсуждении вопросов, представляющих интерес для НКО «в целом» не потому, что хочет «отделиться от коллектива» или что ему это не интересно, а потому, что ему просто некогда. Потому что одно из основных требований к личным качествам профессионального фандрайзера – ориентация на достижение цели, результата и он обязан, пока не достиг цели, отбросить все, что этому не способствует или мешает. Бизнес процесс, если претендует на успех, диктует очень жесткие рамки и условия своим участникам, не считаясь с их мнением и желаниями.

На практике, исходя из личного опыта, это может выглядеть, например, так. Есть такое очень полезное и эффективное со многих точек зрения, довольно широко распространенное в западной корпоративной культуре мероприятие, называемое «ретрит» (retreat). Полноценного аналога в русском языке я найти не смог и могу перевести примерно как «выездная производственная пауза для подведения итогов».

Технологически это выглядит как коллективный организованный выезд оперативного состава организации подальше от города, где расположен офис, на 3-5 дней (дом отдыха или гостиница). В течение этого времени проводятся, например, собрания в различном формате, в ходе которых в непринужденной обстановке сотрудники рассматривают и обсуждают производственные задачи, проблемы, итоги (чаще всего проводится ближе к концу года).

Но, пожалуй, главное – организуется активная культурно-игровая программа, направленная на укрепление «командного духа» в коллективе, «внутрикорпоративной» лояльности. Прекрасное мероприятие и все, естественно, за счет «фирмы».

Однако для меня, занимавшегося в этой организации корпоративным фандрайзингом, первый же такой «ретрит» создал очень серьезные и совершенно неожиданные проблемы.

По мере приближения даты этого мероприятия мне стало очевидно, что динамика переговоров с несколькими потенциальными компаниями-жертвователями входит в финальную, критическую фазу, что не позволяет мне в эти сроки «исчезнуть» на несколько дней. Это могло породить не только серьезные дополнитель-

ные трудности в успешном завершении многомесячной работы, но и поставить под угрозу некоторые уже достигнутые, но еще не формализованные, договоренности. И в подобном случае важно не то, правильно ли я или другой фандрайзер на моем месте определил степень риска, а то, как фандрайзер этот риск воспринимает лично.

А воспринимает профессиональный фандрайзер подобные даже незначительные риски весьма остро. Особенно, если им предшествуют многие месяцы малозаметных для окружающих труда и нервозности, если пришлось отказаться от отпуска, если, наконец, волнует профессиональная гордость и, самое главное, достаточно остро ощущается ответственность за необходимость получения ожидаемых ресурсов для выполнения миссии НКО.

Сообщаю руководителю НКО, что, к сожалению, в период проведения ретрита мне нужно быть на рабочем месте, чтобы не допустить срыва намечающихся договоренностей. Поехать не смогу.

Реакция для меня была неожиданной: важное условие успеха ретрита в том, чтобы участие принимали все и «мы все работаем», - таков был смысл ответа. Точно такая же реакция была и со стороны практически всех сотрудников программной НКО. Я это объяснил для себя тем, что не смог донести важность и серьезность момента с точки зрения привлечения ресурсов, а руководитель и коллектив восприняли мою позицию как какой-то каприз или даже неуважение. Пришлось настоять.

Следует отметить, что это был первый год моей работы в этой организации и заметного результата

еще не было (возможно, в него и не верили), недостатка средств на собственные административные и хозяйственные расходы она не испытывала, ранее фандрайзингом в частном секторе не занималась, получая гарантированное финансирование из головного офиса.

Только со следующего года, когда на счет НКО, как бы вдруг, начали поступать миллионы, а потом десятки миллионов рублей корпоративных пожертвований, а некоторые руководители проектов смогли сохранить свои проекты и свои рабочие места только благодаря этим пожертвованиям, начал складываться реальный «командный дух» между программной и фандрайзинговой частями организации.

Возвращаясь к спортивным аналогиям: не надо хватать хоккеиста в ходе матча, не говоря про атаку, за руки и тянуть к бортику попить кофе и обсудить календарь игр будущего года...

Для полноты, некоей завершенности картины и ответа на, возможно, возникшие, но не получившие такового, вопросы, ниже привожу практически дословный перевод опубликованных приглашений на занятие вакантных должностей руководителей фандрайзинговых секций двух различных, входящих в число крупнейших и наиболее успешных в мире НКО, длительное время практикующих успешный фандрайзинг в частном секторе в весьма крупных размерах. Их можно смело отнести к числу глобальных лидеров третьего сектора.

Я остановился на руководителях секции фандрайзинга потому, что именно описание круга обязанностей и требований к руководителю позволяют наиболее полно представить и понять весь функционал и требо-

вания к профессиональному фандрайзингу и к личным и профессиональным качествам фандрайзера.

Любой мало-мальски опытный руководитель, вдумчиво ознакомившись с этими требованиями, без особого труда поймет очень многое из того, что требуется для организации фандрайзинга и где находятся области повышенного внимания с точки зрения успешной интеграции фандрайзинга в структуру программной НКО. Безусловно, о многом расскажет и сравнение этих профессиональных требований к фандрайзерам с вышеприведенными требованиями и рекомендациями, подготовленными программными коллегами.

Безусловно, подавляющее большинство Российских НКО, смело скажу – абсолютно все, пока очень далеки от уровня, масштаба и профессионализма фандрайзинговой деятельности вышеозначенных НКО. Однако я преследовал две взаимосвязанные цели: показать идеальную картинку, то, к чему нужно стремиться и, одновременно, предоставить практикам возможность адаптировать эту «идеальность» к их собственным реалиям, творчески определить: что, в какой степени и каким образом они могут практиковать уже сегодня, а что должно быть определено как стратегические цели развития фандрайзинга в каждой конкретной НКО.

Ну и, безусловно, эти материалы практически не оставляют вопросов о профессиональных и личных требованиях, предъявляемых к фандрайзерам. К этой теме мы еще вернемся после ознакомления с нижеприведенными переводами описания требований к кандидатам на должности руководителей секций фандрайзинга.

## 1. РУКОВОДИТЕЛЬ СЕКЦИИ ФАНДРАЙЗИНГА

### *Должностная инструкция*

*Действуя под стратегическим руководством директора Организации, сотрудник на данной позиции ответственен за планирование, реализацию, мониторинг и анализ результатов исполнения стратегии Организации в части партнерства с частным сектором, включая все формы и механизмы привлечения ресурсов и поддержки со стороны бизнес сообщества. Сотрудник должен обеспечивать эффективное соответствие результатов своей деятельности приоритетам политики Организации по привлечению ресурсов.*

### *Перечень основных обязанностей:*

- *в тесном взаимодействии с правлением Организации разрабатывать комплексную стратегию привлечения ресурсов с учетом приоритетов Организации. Разрабатывает обоснованные планы действий по реализации каждого компонента стратегии, включая постановку целей, пути достижения, связанные с этим расходы, шаги по подготовке, осуществлению и развитию партнерств;*
- *устанавливать и развивать партнерства с компаниями, крупными жертвователями – физическими лицами, фондами и другими ключевыми партнерами в целях привлечения ресурсов;*
- *обеспечивать не-фандрайзинговое взаимодействие с бизнес сообществом в целях пропаганды изменения корпоративных практик в части негативного воздействия на целевую аудиторию, которой оказывает поддержку Организация;*
- *организовывать и координировать прямое взаимо-*

действие руководства Организации с руководством ключевых партнеров в частном секторе и в государственном – когда имеется прямая взаимосвязь с частно-государственным партнерством, для налаживания и развития сотрудничества с Организацией в целях наращивания ресурсов, которые могут быть направлены на выполнение ее миссии;

- в сотрудничестве с сектором коммуникации обеспечивать публичное позиционирование бренда Организации в целях максимизации поддержки последней и поддержки существующих и потенциальных партнерств;
- разрабатывать и контролировать выполнение текущих планов работы секции фандрайзинга с целью обеспечивать достижение поставленных целей и отчитываться об эффективности действий с точки зрения повышения результативности работы по привлечению ресурсов;
- осуществлять текущий анализ возможных рисков и предоставлять соответствующую информацию при принятии решений по осуществлению Организацией затрат на мероприятия по привлечению ресурсов и по действующим и потенциальным партнерствам;
- тесно координировать стратегию и планы работы секции фандрайзинга с секциями программ и коммуникации в целях оптимального содействия достижению общих стратегических задач Организации и наиболее эффективного выполнения ее миссии;
- обеспечивать эффективное руководство сотрудниками секции и финансами. Контролирует исполнение бюджета. Осуществляет расходование средств наиболее рациональным и подотчетным образом, в соответствии с установленными правилами и регулированием.

## **Требования к кандидату**

### **Опыт работы:**

- *восемь лет профессионального опыта и роста в этой или близкой областях, который должен включать существенный практический опыт в привлечении ресурсов и в установлении и развитии партнерств;*
- *не менее трех лет управленческого опыта.*

### **Образование:**

- *законченное высшее образование по специальностям маркетинг, деловое администрирование, фандрайзинг и филантропия или по технологически близким специальностям;*
- *может рассматриваться незаконченное высшее образование в совокупности с квалифицированным практическим опытом профильной работы.*

## **2. ДИРЕКТОР ПО ФАНДРАЙЗИНГУ**

### **Должностные инструкции**

#### **Общие задачи для данной позиции:**

- *под непосредственным руководством генерального директора Организации, главной задачей Директора по фандрайзингу является обеспечение эффективной с точки зрения затрат, этичной и устойчивой реализации Фандрайзинговой программы в целях обеспечения потребностей Организации;*
- *организует работу по решению практических и административных задач в рамках фандрайзинговой*



*стратегии и подготавливает и обеспечивает выполнение годовых планов по фандрайзингу. В полном объеме обеспечивает и отвечает за фандрайзинговую деятельность и работу коллектива фандрайзеров;*

- *руководит реализацией Фандрайзинговой программы на общем уровне, организует и обеспечивает эффективную работу систем мониторинга и отчетности и обеспечивает реализацию программы в соответствии с общей стратегией Организации, этически стандартами в области фандрайзинга и публичного позиционирования Организации;*
- *оказывает содействие генеральному директору в решении управленческих задач и исполняет его обязанности в необходимых случаях.*

#### **Обязанности:**

- *разрабатывает, совершенствует и обеспечивает реализацию кратко- и долгосрочной стратегий развития фандрайзинга для Организации, определяя и обеспечивая новые устойчивые источники и механизмы привлечения ресурсов и развития отношений с жертвователями;*
- *обеспечивает сбалансированность между комплексом фандрайзинговых механизмов и инструментов, задачами по реализации стратегии роста, совершенствованием процессов, инструментов, систем и кадровым обеспечением, необходимых для реализации общей Фандрайзинговой стратегии;*
- *разрабатывает и внедряет системы мониторинга и отчетности и руководит деятельностью по осуществлению мониторинга, анализа и отчетности в целях контроля за соответствием текущей фандрайзинговой деятельности установленным целям;*
- *осуществляет комплектование сотрудниками фандрайзинговой секции, обеспечивает высокий уровень*

- обучения и производственной деятельности штатных и внештатных сотрудников;
- создает механизмы и обеспечивает системную работу по интеграции фандрайзинговой деятельности с прочими кампаниями, активностями, мероприятиями, включая медийные, осуществляемые Организацией;
  - формирует и организует работу эффективной централизованной системы развития отношений со сторонниками и жертвователями Организации в целях укрепления лояльности и привлечения дополнительных ресурсов. В координации с соответствующими секциями разрабатывает и реализует коммуникационную стратегию фандрайзинга и взаимодействия со сторонниками Организации в соответствии с общими задачами Организации и этическими стандартами;
  - разрабатывает и руководит исполнением расходной части бюджета на фандрайзинг и несет полную ответственность за эффективное администрирование соглашений и договоров с жертвователями. Обеспечивает высокий уровень финансовой дисциплины, контроля и управления финансами, регулярную отчетность о фандрайзинговом доходе;
  - обеспечивает надлежащий уровень работы с фандрайзинговыми базами данных и эффективное интегрирование в эти базы всей имеющейся информации;

### **Требования к кандидату**

Обязательные:

- диплом признанного высшеобразовательного учреждения в области маркетинга, коммуникации, иссле-

дований проблем развития, социальных наук или в другой близкой области. Или соответствующий опыт практической работы;

- не менее 5 лет профессиональной работы в области прямого маркетинга, продаж или привлечения индивидуальных пожертвований;
- опыт в разработке и реализации фандрайзинговых/маркетинговых стратегий;
- подтвержденный опыт руководства коллективами, проектами, координации;
- превосходные коммуникационные навыки, в том числе межличностного общения;
- развитые аналитические навыки и опыт подготовки и исполнения бюджетов;
- опыт работы с базами данных приветствуется;
- приверженность и глубокое понимание миссии и проблем, над которыми работает Организация.

#### **Дополнительные комментарии:**

*Равенство и многообразие являются главной ценностью нашей организации и от сотрудников ожидаются коллективные и индивидуальные усилия по развитию конструктивных и чутких взаимоотношений вне зависимости от происхождения, опыта и других индивидуальных особенностей.*

Надо учитывать, что вышеприведенные должностные инструкции относятся к руководителям фандрайзинговых секций, направлений, в рамках которых реализуется, как правило, широкий набор фандрайзинговых инструментов и активностей.

Понятно, что должностные инструкции «линейных» фандрайзеров, тех, кто непосредственно реализует конкретные фандрайзинговые кампании, акции, корпоративные партнерства и т.п. в рамках общей фандрайзинговой стратегии и детализированных планов по ее исполнению, будут более детальны в части конкретного фандрайзингового инструмента, на котором они специализируются.

Например, если мы имеем дело с фандрайзером, занимающимся сбором массовых пожертвований, мы обычно увидим среди предъявляемых к кандидату требований наличие у него многолетнего успешного опыта проведения кампаний прямых рассылок (direct mail). Если, в случае с такими крупными НКО, речь идет о корпоративном фандрайзере, нередко к претенденту предъявляется требование о наличии опыта создания и развития долгосрочных партнерств с компаниями с размерами корпоративных пожертвований в рамках этих партнерств в объеме «нескольких сот тысяч долларов» или «не менее одного миллиона долларов» в год...

Не следует питать иллюзий: сегодня в Российском третьем секторе специалистов такого уровня практически нет. Может вообще, а может - два... Однако очень близкие технологически компетенции имеются у множества представителей бизнес сообщества: специалисты в области продаж, маркетинга, руководители проектов, руководители компаний и определенных направлений их деятельности и т.п.

Эта категория потенциальных фандрайзеров имеет, помимо прочего, два крайне ценных навыка: они прекрасно понимают, что такое бизнес процесс и (часто – агрессивная) бизнес среда и могут иметь уже высокоразвитые навыки практической работы с инструментами, технологически очень близкими к инструментам, используемым в фандрайзинге.

Например, корпоративный специалист в области прямого маркетинга (direct marketing) – практически готовый профессиональный фандрайзер по сбору массовых пожертвований; практически любой представитель среднего, а лучше, высшего руководящего звена частной компании, переговорщик отдела продаж B2B (компания – компании) – идеальный кандидат на позицию корпоративного фандрайзера и фандрайзера по работе с частными лицами – особо крупными жертвователями; оперативный сотрудник компании из сферы организации и проведения публичных мероприятий: концерты, акции, фестивали, выставки и т.п., – идеальный кандидат для фандрайзинга на публичных мероприятиях.

В любом случае, сотрудник фандрайзинговой секции, имеющий достаточный опыт работы в частной компании – это, практически всегда – серьезное преимущество. И наоборот, сотрудник, «производственный менталитет» которого сформировался в течение 5-10 лет работы, например, в госаппарате, практически не имеет шансов на успех в фандрайзинге в частном секторе. Ранее мы подробно рассмотрели – почему.

Сложность заполнить фандрайзера из корпоративного сектора очевидна: прежде всего, это вопрос уровня компенсации, оплаты его труда. Подавляющее большинство участников Российского третьего секто-

ра не могут предложить что-то даже издалека напоминающее уровень оплат специалистов такого профиля в корпоративном секторе.

В западных странах этот разрыв не только не столь ощутим, если присутствует вообще, но и существуют, вдобавок, два интересных феномена, помогающих НКО рекрутировать на позиции фандрайзеров специалистов из корпоративного сектора.

Суть одного из них заключается в том, что опыт работы в некоммерческом секторе, в благотворительных организациях существенно усиливает позиции кандидатов на занятие позиций в частных компаниях. Кадровая политика очень многих компаний, в некоторых странах – подавляющего большинства, доводит наличие опыта работы сотрудников в некоммерческом секторе чуть ли не до уровня обязательного условия.

Понятно, что этот феномен увеличивает предложение со стороны корпоративного сектора специалистов, желающих несколько лет поработать в третьем секторе. И это уже актив, который грех не использовать. Тем более, что некоторая часть этих «стажеров» остается в третьем секторе навсегда.

Пока в России этот фактор практически отсутствует.

Другой феномен, известный автору, так сказать, по личному опыту и приобретающий все большее распространение, носит «идейный» характер. Суть его заключается в том, что с опытом и возрастом очень многим людям свойственно больше задумываться о смыслах того, чем и ради чего они занимаются. Понятно, что деятельность, направленная на увеличение объема продаж, например, на увеличение дохода, в том числе личного,

представляется для этих многих существенно менее привлекательной, чем профессиональное участие в филантропии и в благотворительности вообще. Поэтому при малейшей приемлемости условий, предлагаемых НКО, пусть эти условия и заметно хуже, чем в корпоративном секторе, эти люди рассматривают возможность перехода на работу в третий сектор. В России так же этот фактор пока не получил заметного распространения.

Есть еще один, пока практически не применяемый в России способ привлечения к фандрайзингу корпоративного опыта: сотрудники компании, в качестве своего партнерского «благотворительного взноса», на добровольческих началах обучают фандрайзеров НКО корпоративным маркетинговым и коммуникационным инструментам, близким с технологической точки зрения к таковым фандрайзинговым: организация кампаний прямых массовых обращений, коммуникационные материалы, брендинг, возможные юридические аспекты, работа с базами данных, культивирование «клуба лояльности» и т.п.

Так что же делать?! Где брать фандрайзеров, тем более профессиональных? Каждый руководитель НКО выкручивается, как может, в силу своего опыта, связей, понимания, ресурсов и т.д. Настораживающим фактом является то, что за почти двадцатилетний период активного развития третьего сектора в России так и не появилось сколько-либо зрелое и заметное сообщество профессиональных фандрайзеров. Это намекает на то, в частности, что у руководителей недостает необходимого понимания профессионального фандрайзинга и его значения для третьего сектора. Иначе за этот период профессиональных фандрайзеров уже вырастили бы внутри НКО.

Нельзя сказать, что в России вообще нет профессиональных фандрайзеров. Они есть и очень грамотные и успешные. Но имеют таких фандрайзеров в своем штате 10, может быть 20 НКО из сотен тысяч зарегистрированных в России. Остальные занимаются или пытаются заниматься фандрайзингом с большим или меньшим, в основном – «меньшим» успехом, «как Бог на душу положит», даже не представляя себе глубины, сложности и эффективности этой работы для НКО, будь она поставлена на профессиональный лад.

Подводя некий итог затронутой проблеме поиска фандрайзеров для НКО, поделюсь общим выводом на основе личного опыта. Если нет возможности заполучить фандрайзера с любым профессиональным опытом или с опытом работы в корпоративном секторе, наилучший результат давал прием на эту позицию «молодых специалистов», в том числе без опыта работы. Естественно, желательно с соответствующим гуманитарным образованием.

Важно, чтобы человек был обучаем и имел желание к обучению и, естественно, чтобы «глаз горел». Необходимое для начала фандрайзинга приобретается этой категорией специалистов довольно быстро плюс свойственная молодежи креативность и энтузиазм. Все вместе работает хорошо, но только при должной и прямой поддержке руководителя НКО. Проблема обучения, безусловно, стоит остро, если поставлена задача «заполучить», со временем, именно профессионального фандрайзера.

Мы неоднократно обращались к сравнениям Российского третьего сектора и западного по различным конкретным интересовавшим нас аспектам и всегда вынуждены были констатировать очевидный факт: в сфе-



ре профессионального фандрайзинга в частном секторе наш третий сектор все еще находится в самом начале пути, только-только начинает не то, чтобы развивать, а лишь приближаться к пониманию того, что такое профессиональный фандрайзинг.

Однако сейчас не об этом. Как это не покажется странным, но высокоразвитый фандрайзинг для НКО в западных странах, даже в таких передовых в этой сфере, как, например, США, сталкивается и сегодня с проблемами, порождаемыми рассматриваемыми в настоящей работе организационными аспектами фандрайзинга для благотворительности. Это, безусловно, подчеркивает принципиальный и имманентный для НКО характер проблемы, аллегорически выраженной нами как проблема скрещивания «ежика» с «ужиком», создания единой команды из хоккеистов и гольфистов, т.е. - встраивания бизнес процесса фандрайзинга в административно-вертикальную структуру программной НКО. Люди – везде и всегда люди.

Различие проблем в сфере организации фандрайзинга в НКО между «нами» и «ними» - только в акцентах. Как организовать профессиональный фандрайзинг и где взять фандрайзеров – у нас. Для них это тоже актуальные вопросы для части мелких и средних НКО, но общий для всех, в меньшей степени для самых крупных, – как предотвратить текучесть фандрайзинговых кадров.

Эта проблема стала выходить чуть ли не на первое место в этой сфере деятельности, скорее всего, не потому, что она стала обостряться по какой-то причине сама по себе, а видимо, остальные просто стали сдвигаться на второй план по мере более или менее успешного их решения.

Тем не менее, обозначившаяся проблема текучки кадров естественным образом спровоцировала соответствующие исследования и вот тут вскрылись очень интересные и неожиданные результаты.

Далее я воспользуюсь данными недавно проведенного исследования в США, результаты которого опубликованы в работе «НедоРазвитость: национальное исследование вызовов, с которыми сталкивается фандрайзинг в некоммерческом секторе.»\*

В ходе этого исследования был проведен анонимный опрос почти 3000 генеральных директоров и директоров по фандрайзингу (руководителей фандрайзинговых секций, направлений) различных Североамериканских НКО. Обобщенный результат анализа проделанной работы показал, в частности, следующее:

- из-за частой сменяемости специалистов в НКО на должности руководителя фандрайзинга последняя получила всеобщее нарицательное название «вертушка»;\*\*
- средний период времени, в течение которого позиция руководителя фандрайзинга в НКО остается вакантной из-за сложностей нахождения подходящего кандидата – от 2-х месяцев до 2-х лет в зависимости от размера НКО (чем больше НКО – тем быстрее занимается вакансия). В среднем – почти 1 год;

---

\* Bell, Jeanne and Marla Cornelius, UnderDeveloped: A National Study of Challenges Facing Nonprofit Fundraising (San Francisco, CA: CompassPoint Nonprofit Services and the Evelyn and Walter Haas, Jr. Fund, 2013).

\*\* В данном исследовании почему-то не приведены данные по среднему сроку пребывания специалиста на этой должности. Мне попадались следующие, требующие уточнения: 1,8 – 2 года.

- почти 50% руководителей фандрайзинга собираются покинуть НКО, в которой они работали в момент опроса, в течение 2-х лет, а около 25% в течение этого же периода времени хотели вообще сменить род деятельности и больше не заниматься фандрайзингом;
- только 12% руководителей фандрайзинга заявили, что в их НКО присутствует «культура филантропии» (полновесный комплекс мер и условий для профессионального фандрайзинга, – А.А.);\*\*\* менее трети считает, что в их НКО созданы хорошие условия для работы с жертвователями; а понимают, что такое фандрайзинг вообще, по их мнению, в менее, чем 20% НКО. Некоторым особняком стоят особо крупные НКО (к таковым отнесены НКО с годовым оборотом более 10 млн. долларов), в которых все эти показатели хотя и выше в 2-3 раза, но, тем не менее, все равно весьма разочаровывающие.

Что бы лучше понять остроту проблемы надо учитывать, что при благоприятных условиях «крепкому» профессионалу-фандрайзеру потребуется, в среднем, 1,5 – 2 года только для того, чтобы «поставить» фандрайзинг в НКО. Это не значит получение НКО в течение этого периода существенных результатов от фандрайзинга в виде заметного роста пожертвований. Это значит, что за это время удастся наладить, по крайней мере, близкую к системной работу по приоритетным для данной

---

\*\*\* Я сделал здесь пояснение в скобках, потому что, как мы увидим дальше, именно это, на самом деле, и имеется в виду под термином «культура филантропии». Использование категории «культура филантропии» в таком контексте представляется крайне неудачным, поскольку она, безусловно, гораздо шире. Несправедливо причислять НКО, сталкивающиеся с объективными и даже неизбежными проблемами совмещения конфликтующих рабочих процессов, к числу не обладающих «культурой филантропии». Несправедливо и неверно по существу.

НКО фандрайзинговым инструментам и добиться не то, чтобы интеграции, но хотя бы неотторжения и желания достичь в перспективе эффективной интеграции фандрайзинга в НКО. Уход руководителя фандрайзинга на данном этапе – почти катастрофа для дальнейшей судьбы фандрайзинга в этой НКО.

Такую кадровую текучесть трудно объяснить, например, неудовлетворенностью руководителей фандрайзинга в НКО финансовыми условиями: средняя месячная зарплата – около 6 тыс. долларов и успешный фандрайзер, если он действительно успешен, имеет сильные аргументы добиваться дальнейшего повышения своей компенсации.

Совсем трудно ее объяснить такими, часто называемыми, например в Штатах, «полит корректными» причинами, как «несовпадение видения миссии или программной деятельности НКО фандрайзером с таковыми фактическими». Это вообще странное объяснение, потому что миссия и характер программной деятельности – чуть ли не первое, что внимательно изучит фандрайзер перед устройством на работу. И это не столько вопрос из области «нравится - не нравится». Это чисто профессиональный предмет, знание которого очень много скажет фандрайзеру о его предстоящих «трудозатратах» на каждый рубль пожертвований, о том, какие инструменты фандрайзинга могут быть наиболее эффективными, какая их «настройка» потребуется, насколько сложно будет коммуницировать эту миссию и программы жертвователям, как выстраивать эту коммуникацию и многое другое. Фандрайзер во всем этом разберется заблаговременно.

Наконец, в последние годы сформировалось уже упомянутое нами понятие «культура филантропии».

Понятие, конечно, широкое, но вот как оно разворачивается в упомянутом исследовании в отношении проблем фандрайзинга в НКО:

*На основании чего мы судим о том, имеется ли в организации культура, способствующая успешному фандрайзингу? Эксперты указывают на ряд факторов. Например, достаточно ли широко распространено в организации понимание фандрайзинга и филантропии и оценивается ли коллективом важность последних должным образом? Сосредоточена ли фандрайзинговая работа организации на жертвователях и направлена ли она на выстраивание глубоких и долгосрочных отношений с жертвователями или ограничивается просьбами о пожертвовании по мере возникновения необходимости?*

*Организации, имеющие утвердительные ответы на эти вопросы, обладают и культурой филантропии. Когда эта культура присутствует в организации, любой и каждый доброволец или сотрудник чувствуют это. Партнеры и жертвователи ощущают ее при каждом контакте с организацией. Поскольку термин «культура филантропии» широко используется экспертами, но еще не получил достаточно понимания в третьем секторе в целом, мы в нашем исследовании так определили ее главные компоненты: большинство сотрудников организации, вне зависимости от занимаемых должностей, выступает по отношению к жертвователям (существующим и потенциальным) в качестве представителей организации и способствуют укреплению и развитию отношений с ними. Каждый сотрудник содействует филантропии и может сформулировать, для чего требуется поддержка жертвователей. Фандрайзинг рассматривается и оценивается организацией как программа в рамках ее миссии. Организационные структура и системы организации настроены на жертвователей.*

*Руководитель НКО персонально привержен фандрайзингу и принимает в нем личное участие.*

Как-то так. Вроде все правильно, но прослеживается интересная особенность: не говорить по существу. Выше перечислен набор некоторых вторичных, производных, хотя и очень важных, посылов. Но в чем их суть, базовая причина? Почему вообще приходится говорить об этих, в общем-то, самоочевидных вещах?! Настоящая работа – это как раз и есть попытка показать эту первопричину. Тогда все остальное должно стать гораздо понятней. И если мне удалось достаточно ясно изложить свои мысли и опыт, читатель легко поймет: суть в организационных проблемах налаживания фандрайзинга внутри НКО, в совмещении административно-вертикальной организации программной деятельности НКО с фандрайзингом, как бизнес процессом.

На самом деле, так называемая «культура филантропии» и все ее перечисленные выше и многие другие компоненты являются не чем иным, как попытками сделать из гольфистов – нет, не хоккеистов: каждый должен играть свою важную игру, - а хотя бы сочувствующих хоккеистам, понимающих хоккейные правила и, возможно, иногда даже подыгрывающих хоккеистам по мере возможности. Только так создаются «команды мечты».

Один из участников опроса, проведенного в рамках вышеназванного исследования, директор по фандрайзингу, написал в комментариях в своем опросном листе:

*Однажды я приступил к работе в организации, которая не имела никакой инфраструктуры для фандрайзинга и моей ответственностью было как раз создание такой инфраструктуры. Проект был рассчитан*

*на 5 лет и это, пожалуй, было самым сложным, что мне приходилось когда-либо делать. Мы стали привлекать пожертвования. Мы выстраивали отношения с жертвователями. Руководство было на высоте. Но самым сложным оказалось создать культуру филантропии внутри организации, среди сотрудников и членов совета директоров в условиях, когда они не имели никакого представления о том, что это такое и какое имеет отношение к ним.*



В заключение хотел бы принести извинения тем «программным» коллегам, включая моих многочисленных знакомых и друзей, у которых, возможно, сложилось впечатление, что я принизил или недооцениваю значение колоссальной работы, которую они выполняют. Это, безусловно, не так. Тем более, что мне самому приходилось бывать и работать в этой «шкуре».

Акценты и оценки в данной работе продиктованы ее прикладной целью и относительно узким, по сравнению с тем, что делает некоммерческий сектор в целом, комплексом проблем. Соответственно и затрагиваемые в этой связи проблемы, включая административные аспекты, особенности производственных процессов и менталитета и прочее, относятся лишь к специфичной сфере сопряжения двух различающихся и конфликтующих по своей природе производственных процессов и рассматриваются, естественно, с точки зрения проблем не программной деятельности НКО и ее сотрудников, а с точки зрения проблем развития фандрайзинга. Цель, которую мы и ставили.

Безусловно, именно «программная» деятельность, выполнение своей миссии является тем стержнем, во-

круг которого «крутится» третий сектор и все остальное, включая и фандрайзинг, играет хоть и важную, но все же вспомогательную роль. Выполнение своей миссии требует от «программных» сотрудников и специальных знаний, и опыта, и самоотдачи, зачастую – мужества и самопожертвования и всегда – искренней преданности своему делу. Тем более, что сами они в России работают, зачастую, на добровольно-благотворительной основе.

Фандрайзинг призван помогать некоммерческому сектору в решении его главных, программных задач, а для своей успешности остро нуждается в достаточной степени понимания и поддержки со стороны этого сектора. Настоящая работа и призвана помочь сделать еще один шаг в этом направлении. И сделать его можно только вместе, понимая и стремясь учитывать объективную специфику каждого вида деятельности.





Медицинское учреждение  
«Детский хоспис»

**А. Фесенко**

**Фандрайзинг  
для благотворительности**  
Организационные аспекты

Дизайн, верстка: Грошева Н. Н.

Подписано в печать 22.06.2016

Печать офсетная. Гарнитуры Minion Pro, Myriad Pro

Тираж 1000 экз.

Отпечатано в типографии Михаила Фурсова

Санкт-Петербург, ул. Заставская, 14

Рассылка издания осуществляется при поддержке

ФГУП «Почта России»



*Читайте и скачивайте бесплатно другие публикации  
Санкт-Петербургского Детского хосписа на сайте*

**[www.детскийхоспис.рф](http://www.детскийхоспис.рф)**  
*в разделе «Методические пособия»*

---

1. Паллиативная помощь детям
2. Фандрайзинг для благотворительности. Практическая этика
3. Вопросы, на которые мы не знаем ответов. Пособие для специалистов паллиативной медицинской помощи детям, сотрудников хосписов, священнослужителей и волонтеров, работающих в условиях многоконфессионального общества
4. Длительная инвазивная искусственная вентиляция легких в домашних условиях при оказании паллиативной помощи детям
5. Хронические прогрессирующие заболевания у детей, требующие принятия медико-социальных решений. Сборник научно-практических работ
6. Лечение хронической боли у детей с онкологическими заболеваниями. Учебное пособие для врачей
7. Профилактика профессионального выгорания сотрудников детского хосписа
8. Рекомендации к освещению темы паллиативной помощи детям в современной журналистике
9. Болезнь и смерть. Беседы с психологом о стрессе
10. Творческие групповые занятия для детей с множественными нарушениями. Практические рекомендации по проведению



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

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

[www.детскийхоспис.рф](http://www.детскийхоспис.рф)  
[info@kidshospice.org](mailto: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

Данный проект подготовлен при поддержке  
Министерства экономического развития  
Российской Федерации.

Распространяется бесплатно

© Медицинское учреждение «Детский хоспис», 2016 г.