



ФАНДРАЙЗИНГ

Руководство для неправительственных организаций

Promo - LEX

Продвижение демократии и прав человека

ФАНДРАЙЗИНГ

**Руководство
для неправительственных
организаций**

Кишинэу 2011

Руководство подготовили:

Валентин Лозовану, Олга Маноле

Координатор публикации:

Олга Маноле

Редактор:

«Ad Libitum» SRL

Компьютерная обработка:

«Depol Promo» SRL

Ассоциация Promo-LEX

Для корреспонденции: а/я 89, МД 2012 Кишинэу, Молдова

Телефон: + 373 22 45 00 24, 49 26 84, 44 96 26

Факс: + 373 22 45 00 24

Электронная почта: info@promolex.md

Веб: www.promolex.md

Настоящая публикация издана при финансовой поддержке Посольства Королевства Нидерландов, Программа Матра / КАП. Содержание публикации отражает мнение авторов, которое не обязательно совпадает с позицией организации-донора.

DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII

Фандрайзинг : Руководство для неправительственных организаций / Asoc. Promo-LEX; подгот.: Валентин Лозовану, Олга Маноле; коорд.: Олга Маноле. - К.: Б. и., 2011 (Tipogr. „Depol Promo” SRL). - 55 p. Изд. при фин. поддержке Посольства Королевства Нидерландов. - Bibliogr.: p. 55 (14 tit.). - 250 ex. ISBN 978-9975-4029-8-9. 336+061.2 Ф21

Тираж - 250 экземпляров

Только для бесплатного некоммерческого распространения.

ISBN 978-9975-4029-8-9.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
I. Фандрайзинг - Общие положения	5
II. Стратегия фандрайзинга	9
a) Стратегия фандрайзинга / Общие понятия	9
b) Ключевые этапы разработки стратегии фандрайзинга	11
c) Управление организационными элементами в контексте процесса фандрайзинга	18
d) Классификация доноров	21
e) Категории поддержки	23
III. Методы финансирования	25
a) Самофинансирование	25
b) Внешнее финансирование	41
c) Критерии оценки различных методов фандрайзинга	54
Библиография	55

■ Введение

Финансовая устойчивость это один из ключевых элементов эффективной деятельности некоммерческих организаций, а также, и одна из самых серьезных задач административного характера для руководства любого НПО.

Путь к финансовой устойчивости лежит через трудоемкий и сложный процесс сбора средств - фандрайзинг. Некоторые организаций предпочитают самофинансирование, которое дает большую независимость организации. Другие организации предпочитают внешние источники финансирования. В тоже время, независимо от методов фандрайзинга, которые выбирает для себя организация, важно помнить, что только грамотно и заранее разработанная стратегия фандрайзинга может принести организации финансовую стабильность и дальнейшее развитие.

Данное руководство адресовано представителям третьего сектора ответственных за фандрайзинг в рамках своих организаций. Руководство содержит ключевые понятия в области фандрайзинга, информацию о стратегии фандрайзинга, классификации доноров, а также, о методах фандрайзинга.

Руководство представляет собой сборник тематических материалов в области фандрайзинга использованных Ассоциацией Promo-LEX в качестве обучающих материалов в рамках Программы Гражданское Общество, целью которой является содействие развитию и укреплению неправительственного сектора в Приднестровском регионе Республики Молдова.

Руководство подготовлено в рамках проекта «Укрепление гражданского общества в Приднестровском регионе Республики Молдова». Проект внедряется Ассоциацией Promo-LEX благодаря финансовой поддержке *Посольства Королевства Нидерландов*, Программа Матра / КАП.

■ Фандрайзинг / Общие положения

Для достижения своих целей и внедрения, намеченного плана действий, любая организация нуждается в финансовых, материальных, человеческих ресурсах и времени. Более того, для того, чтобы организация работала стабильно и надежно, необходим стабильный источник финансирования на длительный период времени. В отличие от государственных учреждений, которые финансируются из бюджета, или коммерческих структур, получающих прибыль, неправительственные организации (НПО) вынуждены самостоятельно искать ресурсы для своей деятельности. Этот процесс определяют, как процесс **«сбора фондов» или «фандрайзинг».**

Термин **фандрайзинг** происходит от английских слов: **«fund»** и **«raise»** – что в переводе - увеличивать ресурсы, собирать денежные средства.

В специализированной литературе также используется термин *сбор средств*. Существует множество определений для этого термина. Мы остановимся на нескольких из них, отражающих суть и цель этого процесса.

Фандрайзинг – поиск ресурсов (людей, оборудования, времени, финансирования, информации), необходимых для осуществления какой-либо деятельности и/или поддержания существования организации.

Фандрайзинг - деятельность некоммерческой организации, базирующаяся на ее уникальной миссии и стратегии, использующая эффективные и продуктивные способы получения ресурсов, необходимых для реализации программ и достижения стоящих перед организацией целей, обеспечивающая желаемую удовлетворенность дарителю (источнику ресурсов) и имеющая конечным результатом укрепление благополучия общества в целом.

Фандрайзинг - это способ экономического выживания некоммерческих организаций. Некоммерческие организации для эффективного функционирования должны привлекать дополнительные ресурсы из благотворительных фондов и организаций.

Фандрайзинг - это специально организованный процесс сбора пожертвований для некоммерческих и благотворительных организаций или для обеспечения социально значимых программ.

Фандрайзинг - это сбор денег и пожертвований на проекты некоммерческих и благотворительных организаций.

Фандрайзинг - это поиск новых партнеров, единомышленников, друзей организации — людей которые верят в цели организации и хотят ее поддержать.

Фандрайзинг это в основном деньги или материальные ресурсы. В основном, но не только. Потому что, проводя компанию по сбору средств, вы имеете одно преимущество, одну уникальную возможность. Это - личное непосредственное общение с потенциальными донорами. Используя это преимущество, вы получаете дополнительный шанс на успех. Вы можете объяснить, глядя в глаза собеседнику, суть вашей работы, исчерпывающе ответить на его вопросы, наконец, вы можете продемонстрировать свою заинтересованность в работе вашей организации, показать, насколько лично вы «живете» этим. Именно сила вашего убеждения может существенно повлиять на принимаемое решение - финансировать вашу организацию или нет.

Организация фандрайзинга предполагает поиск потенциальных источников финансирования, обоснование потребности в средствах и увязка с интересами финансовых доноров, формирование, поддержание и развитие связей с финансовыми донорами, формирование общественного мнения в пользу поддержки деятельности организации.

Фандрайзинг это не выпрашивание денег, как часто думают. Выпрашивают милостыню, а организация, которая работает в социальной сфере, нуждается не в подачках, а в пожертвованиях, сделанных осознанно. Так что, если вы решили заняться именно фандрайзингом, приготовьтесь к тому, что вам придется научиться убеждать людей в необходимости вашей деятельности.

Многие эксперты определяют фандрайзинг как творчество, потому что НПО много, а денег всегда ограниченное количество, и чем оригинальнее будет ваше обращение за помощью, тем выше ваши шансы эту помощь получить.

Общие задачи фандрайзинга:

1. Получение необходимых ресурсов и удовлетворение дарителя;
2. Достижение целей организации и реализация ее программ;
3. Укрепление благополучия общества в целом;
4. Приобретение новых партнеров и друзей;
5. Возможность открыто заявить о себе и информировать о своих целях.

Результатом фандрайзинга могут быть:

- Денежные средства;
- Материальные ресурсы;
- Новые партнеры и единомышленники;
- Товары;
- Услуги;
- Снижение цен на товары/услуги;
- Время волонтеров;
- и.д.

Мотивы донорства

Прежде чем просить деньги, неплохо бы поинтересоваться, почему люди их дают. Среды самых распространенных мотивов можно перечислить следующие:

- Чувство вины;
- Альтруизм;
- Налоговые льготы;
- На развитие местного сообщества (улучшить жизнь вокруг себя);
- Собственный имидж и имидж в глазах общественности;
- Личный интерес;
- Статус обязывает;
- Желание получить что-то взамен – предмет, общение, обед, услугу...;
- Осознание проблемы;
- Сопричастность;
- Завязать знакомства, найти друзей;
- Желание поблагодарить;
- Лоббирование определенных общественных интересов.

Это общие принципы, а в каждом конкретном случае необходимо знать, кто, сколько готов дать, на что и почему. Это один из основополагающих принципов фандрайзинга.

Возможные источники поступлений в бюджет организации

Кто же может дать деньги для вашей программы? Список потенциальных спонсоров достаточно велик:

- Члены вашей организации;
- Вы сами;
- Ваши близкие;
- Те, кто заинтересован в проблеме;

- Частные лица, которых вы сумели убедить;
- Бизнес (АО, частные фирмы, зарубежные представительства);
- Фонды;
- Государство – государственное финансирование (прямое, а также косвенное – налоговые льготы), государственные предприятия.

■ Стратегия фандрайзинга

а. Стратегия фандрайзинга / Общие понятия

Фандрайзинг это процесс. Соответственно, как и любой другой процесс, процесс фандрайзинга должен быть хорошо спланирован. Планирование кампании по сбору средств на практике означает упорядочение по времени отдельно взятых фандрайзинговых программ/продуктов вашей организации и их внедрение в определенный период времени (как правило, один или два года), то есть осуществление всех отдельно взятых задач, в которых нуждается ваша организация для сбора средств необходимых для ее функционирования.

Для разработки плана по сбору средств, ваша организация должна четко определить свои задачи и цели, так как, именно, то, что вы хотите реализовать является тем, что вас мотивирует, а также определяет, в чем вы нуждаетесь для того, чтобы добиться успеха – что и как много. Для правильной оценки того, чем вы располагаете (текущие средства), и в чем нуждаетесь (будущие средства) используйте SWOT-анализ организации.

Как только вы знаете, что хотите сделать, что и сколько вам для этого потребуется, вы должны собрать идеальные решения, провести мозговой штурм, генерировать креативные идеи. Естественно, делая это, вы должны спуститься с небес на землю и решить, что реально и может быть осуществлено с помощью тех средств и потенциала, которыми вы обладаете, то есть выберите портфолио фандрайзинговых программ/продуктов, которые ваша организация будет продвигать в соответствующий период. Только тогда, вы можете подготовить свой план, разработать календарь, установить крайние сроки для действий и ключевых событий, возложить на людей задачи и присущую ответственность – этот результат именуется Стратегией (Планом) Фандрайзинга.

***Стратегия фандрайзинга** это план, устанавливающий потребности финансирования организации, проекта или события, наряду с установленными и запланированными действиями, возможными сроками и источниками финансирования для удовлетворения этих потребностей.*

В качестве внутреннего документа организации, стратегия фандрайзинга преследует своей **Целью** описание, поставленных целей, разработку плана действий для их достижения, предельные сроки, бюджет программы.

С учетом своего комплексного характера, **документ о Стратегии фандрайзинга** должен содержать следующие составляющие:

- Описание текущей ситуации организации;
- Их соответствие приоритетам стратегии организации (миссия и задачи);
- Анализ внутренних и внешних факторов (здесь может быть применен метод SWOT-анализа);
- Финансовые ресурсы;
- Задачи фандрайзинга;
- Методы сбора средств;
- Доступные средства и бюджет (процесс фандрайзинга, как и любой иной процесс нуждается в определенных финансовых и человеческих ресурсах, времени).

Зачем нужна стратегия фандрайзинга?

Разработка стратегии фандрайзинга позволяет организации удостовериться в том, что:

- Существует общее понимание целей и приоритетов организации;
- Установленные приоритеты соответствуют миссии и уставным обязательствам организации;
- Установленные приоритеты дополняют иную местную деятельность и услуги и не дублируют деятельность, предпринимаемую другими местными организациями;
- Существует общая стратегия, определяющая порядок, в котором будут реализованы эти приоритеты.

В момент планирования накопления средств учитываются, как денежные средства, так и иные формы поддержки (такие, как услуги по аренде помещений для проведения встреч, мероприятий, оснащение оборудованием, транспорт или реклама).

Эффективная стратегия фандрайзинга содействует:

- Созданию четкого представления о целях/приоритетах организации;
- Обеспечению того, что приоритеты реалистичны и достижимы;
- Обеспечению более целенаправленного использования средств;
- Обеспечению успешного финансирования;
- Поощрению общей ответственности за сбор средств.

Краткосрочные задачи стратегии фандрайзинга вытекают из ее долгосрочных задач:

- Продолжение текущей деятельности;
- Расширение спектра услуг и введение новых сфер деятельности;
- Уменьшение зависимости в целях повышения независимости (уменьшение силы влияния финансирующего лица и снижение риска зависимости от одного источника дохода);
- Создание резервов;
- Увеличение долгосрочного финансирования.

В чем состоит роль стратегии фандрайзинга?

Стратегия фандрайзинга может использоваться как самостоятельный документ для конкретного проекта или в качестве приложения к стратегическому плану. Стратегия фандрайзинга не заменяет план действий организации. Стратегия по сбору средств представляет собой первый этап процесса, наиболее эффективная стратегия будет пересмотрена с учетом изменений, произошедших со временем внутри и вне организации, а также предоставляет возможность оценить и измерить развитие.

В качестве способов интеграции стратегии фандрайзинга в организацию можно предложить:

- Периодический пересмотр стратегии;
- Обновление стратегии в рамках внутренних заседаний;
- Выявление ключевых этапов плана оценки развития;
- Распространение плана среди новых членов организации или Административного Совета.

b. Ключевые этапы разработки стратегии фандрайзинга

Процесс разработки стратегии фандрайзинга предполагает следующие ключевые этапы:

1. Классификация организационных целей

Не забывайте, что вы не хотите собирать деньги. Вы хотите реализовать цели, которые еще на шаг приблизят вас к реализации миссии и видению.

Для этого, вы должны быть уверены, чего именно хотите достичь и что вам для этого потребуется:

- Организационная миссия;
- Цели на определенный период времени;
- Требования к финансированию: сколько, зачем, основные расходы.

2. Анализ

Внутренний

- Актуальные показатели фандрайзинга – Бостонская Матрица;
- Финансовое положение организации;
- Сильные и слабые стороны организации (SWOT-анализ).

Внешний

- Политические, экономические, социальные и технологические факторы (STEEP-анализ);
- Конкуренты.

Основными аналитическими инструментами, используемыми на этом этапе, являются:

Бостонская Матрица

Разработанная Бостонской Консультативной Группой, Бостонская Матрица является полезным аналитическим инструментом, позволяющим взглянуть изнутри на жизненный цикл программ и ваши продукты фандрайзинга.

Он структурирует текущие программы/продукты фандрайзинга по четырем категориям (не очень отличающимся от этапов жизненного цикла маркетинга продуктов):

Проблемные дети это категория новых продуктов в становлении фандрайзинга, которые тестируются, и организация еще не решила сохранить и развить этот продукт или нет.

Развитие в дальнейшем Проблемных детей в **Звезды**, как правило, требует больших инвестиций, тем не менее, проблемные дети не могут вечно оставаться детьми, поэтому есть только два выхода из этого квадранта – либо их переводят в Звезды, либо они становятся Собаками.

Звезды это продукт/проект, начинающий приносить доход, который взлетел, это идея, которая работает и сейчас находится на пике – он еще не исчерпал всего потенциала приносить доход, но каждый к этому стремится,

он притягивает творческую энергию: это идеальный момент для вложения в него средств, чтобы он стал совершенным – стал **Дойной коровой**, потому что именно это все желают в нем увидеть и люди хотят многое сделать для того, чтобы это произошло.

Дойная корова это зрелый продукт, достигнувший своего потенциала приносить доход, не требует больших вложений и очень хорошо работает из года в год. Проблема в том, что часто он потихоньку движется к **Собакам**, если не подталкивать его инвестициями и инновациями для приближения к категории более близкой к квадранту Звезды, он без сомнений здесь и останется.

Квадрант **Собаки** это неудачные продукты (попавшие сюда из квадранта Проблемные дети) и «сгоревшие» продукты (попавшие из квадранта Дойные коровы), изжившие свой рыночный потенциал и привлекательность, пришло время их погасить.

Вы можете обозначить все ваши методы фандрайзинга в матрице, например, обведя их кружком, размер круга отражает доход, полученный методом вашей организации.

Это позволит вам аналитически взглянуть на ваши продукты/программы фандрайзинга, а также обеспечит вам прочную основу для принятия решения на каких аспектах сосредоточить свое внимание – инвестиции, как в креативную энергию, так и ресурсы.

Она, также, может помочь вам решить, какие методы должны быть модернизированы в следующей категории и, как связать эту модернизацию со всеми остальными методами фандрайзинга.

Звезды	Проблемные дети
Дойная корова	Собаки

SWOT-анализ

SWOT-анализ является одним из основных инструментов, используемых для оценки ситуации в организации, и обеспечивающих обратную связь (feedback). Его результаты часто применяются в качестве основ для стратегического планирования и мышления.

Поэтому мы относим SWOT-анализ к одному из элементов процесса стратегического планирования. Тем не менее, его часто используют вне процесса стратегического планирования в качестве независимого инструмента оцени-

вания (например, при поиске консультаций, принятии решения о необходимости обучения персонала, при вхождении в партнерство в крупных проектах и т.д.).

Акроним SWOT происходит от названий начальных букв четырех ключевых слов, на которые опирается этот анализ: *strengths* (сильные стороны), *weaknesses* (слабые стороны), *opportunities* (возможности) и *threats* (угрозы). В общих чертах SWOT-анализ это краткое изложение ответов на следующие вопросы:

S Каковы самые сильные стороны вашей организации?

Что мешает нам по максимуму воспользоваться этими сильными сторонами?

W Каковы самые слабые внутренние стороны или внутренние ограничения вашей организации?

Какие действия мы можем предпринять, чтобы преодолеть слабые стороны и ограничения?

O Каковы основные внешние возможности, которыми располагает ваша организация?

Как мы можем воспользоваться этими возможностями?

T Каковы основные угрозы, с которыми сталкивается ваша организация?

Как мы можем противостоять этим угрозам?

SWOT-таблица

S	W
O	T

Первые два вопроса относятся к внутренним факторам вашей организации. Остальные два сосредоточены на внешних факторах, влияющих на организацию.

STEEP-анализ

Другим основным аналитическим инструментом, именуемым STEEP-анализ, является сосредоточение на внешних факторах, оказывающих влияние на организацию. Этот анализ поможет вам более детально определить эти внешние факторы. В действительности, описанные факторы в большинстве своем находятся вне контроля вашей организации, однако, как правило, они достаточно важны для стратегических решений, принимаемых в рамках вашей организации.

Внешние факторы

- (S) Социальные**
- (T) Технологические**
- (E) Экономические**
- (E) Экологические**
- (P) Политические**

Вы можете столкнуться с другим вариантом этого инструмента, именуемым PEST-анализ. Идея остается той же, просто факторы излагаются в другом порядке и исключен «экологический» фактор. Вы можете использовать любой из них.

3. Генерация идей

Помимо мозгового штурма и генерации креативных идей, указанных выше, которые поступают от вашей организации, совета, персонала, волонтеров, доноров и т.д., ваша организация должна «зондировать» внешнюю среду. Другими источниками вдохновения и идей могут стать:

- Организации-партнеры;
- Другие НПО;
- Коммерческий сектор;
- Информативные бюллетени по электронной почте/web-страницы.

4. Выбор портфолио

После того как вами были сформированы все возможные идеи, тщательно поразмыслите над ними и будьте очень избирательны. Вы должны:

- Оценить варианты;
- Согласовать стратегию и цели.

5. Планирование и обеспечение ресурсов

Это синтетический шаг, подытоживающий все шаги и информацию, уделите этому время, подумайте и разработайте:

- Планы действия;
- Графики;
- Бюджеты и денежные потоки;
- Персонал и волонтеры;
- Способности;
- Анализ рисков.

6. Мониторинг и Оценка

Мониторинг позволяет нам определить разворачивается ли наша фандрайзинговая стратегия в заданном порядке и эффективность ее внедрения. Для этого мы нуждаемся в ряде количественных и качественных индикаторах, которые дают нам ясную картину того, как протекает процесс по сбору средств. Если индикаторы указывают на определенные проблемы или на результаты, которые значительно ниже наших ожиданий, уместно вмешаться и внести необходимые поправки в фандрайзинговую стратегию (регулировка метода, использование нового метода, пополнение персонала и волонтеров, привлеченных к сбору средств, др.).

Оценка фандрайзинговой стратегии проводится по завершению процесса по сбору средств. Оценка, также, проводится с использованием определенных качественных и количественных индикаторов. Оценка позволяет нам оценить эффективность, использованных методов фандрайзинга, и оценить подход к донорам, а также достижения персонала, вовлеченного в данный процесс. В дальнейшем, опираясь на анализ качественных и количественных индикаторов, мы можем решить использовать ли нам эту фандрайзинговую стратегию в будущем, управлять изменениями или отказаться от такого рода стратегии, если она оказалась неэффективной для организации.

Индикаторы измерения успеха кампании по сбору средств:

- I Показатель фандрайзинга.** Показатель разницы между полученным доходом и затратами, связанными со сбором этого дохода. Желательно, чтобы показатель фандрайзинга не был маленьким;
- II Чистая прибыль.** Денежные средства, оставшиеся после покрытия затрат. Это то, что остается организации для затрат, направленных на реализацию своей деятельности, то есть вам должно оставаться достаточно прибыли для достижения целей;
- III Показатель ответов.** Применим для методов, предполагающих работу с несколькими потенциальными донорами. Процент тех, кто отвечают на ваше сообщение/обращение, составляет показатель ответов. Насколько выше этот показатель, настолько это лучше для вас;
- IV Средний размер пожертвований.** Средняя величина денежных средств, пожертвованных каждым донором, представляет собой средний размер пожертвований. Общая сумма зависит от показателя ответов и среднего взноса каждого донора;
- V Затраты фандрайзинга.** Здесь сравнивается сумма, затраченная на то, чтобы привлечь человека/организации и сумма пожертвования, полученного от этого донора (сравнивается по истечению определенного периода времени).

Ниже приведено несколько рабочих методов, применяющихся на этапе планирования фандрайзинговой стратегии:

Операционный план для сбора средств

Действия	Срок, период	Ответственное лицо	Ресурсы необходимые для сбора средств

Матрица Ансоффа

Целевая группа доноров	Существующие методы фандрайзинга	Новые методы фандрайзинга
СУЩЕСТВУЮЩИЕ	Продолжение (зона безопасности, дальнейшее применение используемых методов/методик с теми же донорами).	Развитие продуктов (пробуйте новые методики с существующими донорами).
НОВЫЕ	Развитие рынка (продвижение, используемых методов/методик в работе с новыми донорами).	Диверсификация (зона риска, новые идеи с новыми донорами).

План сбора средств

Материальные, финансовые, человеческие потребности	Количество	Сумма или денежный эквивалент	Потенциальный донор	Метод

с. Управление организационными элементами в контексте процесса фандрайзинга

Процесс фандрайзинга предполагает не только просьбу о пожертвовании средств, но и предложение неких возможностей, адресованное партнерам. Фандрайзинг это организованный процесс по налаживанию связей и сбору средств или иных ресурсов. Для того, чтобы организация смогла начать деятельность по привлечению средств, она должна отвечать множеству критериев, связанных с ее подготовленностью, что включает в себя несколько составляющих организационной жизни:

- a.** Структура руководства;
- b.** Финансовый менеджмент;
- c.** Системы управления информацией;
- d.** Человеческие ресурсы.

а. Структура руководства

Несмотря на то, что руководящий персонал непосредственно не вовлечен в деятельность по сбору средств, его роль является основополагающей: разработка плана по привлечению фондов (вместе с сотрудниками организации и возможными консультантами), участие на уровне координации процесса, вмешательство, когда требуется более прямой персональный подход к финансирующему лицу для решения определенных проблем или убеждения доноров. Благодаря этому участию руководящие структуры узаконивают любую просьбу о выделении средств, изначально устраняя все вопросы, связанные с возможным расхищением средств. Также, целесообразно, чтобы заявка на финансирование (любого типа) сопровождалась рекомендательным письмом со стороны видного члена Правления.

б. Финансовый менеджмент

Наряду с внешними связями, финансовый менеджмент представляет собой самую сильную составляющую, связанную с деятельностью по привлечению средств, помогая организации достичь своих целей. Соблюдение действующего законодательства, планирование и контроль финансовых ресурсов ведут к повышению эффективности деятельности организации. Хороший финансовый менеджмент часто указывает на сильную организацию. Организация с эффективным финансовым менеджментом с легкостью может оценить затраты на различные виды деятельности, может разработать годовой бюджет, являющийся отправной точкой для деятельности по сбору средств. В то же время, пунктуальность в финансовой отчетности (годовые отчеты, от-

четы ревизионной комиссии, внешний аудит) способствуют росту доверия к организации или учреждению, таким образом, увеличивая шансы на финансирование.

с. Системы управления информацией

Деятельность по привлечению фондов предполагает принятие решений, исходя из имеющейся в наличии полной и комплексной информации:

- Предыдущие годовые бюджеты;
- Бюджеты по различным категориям затрат или проектов/областей деятельности;
- Отчеты различным донорам;
- Различная информация о донорах;
- Списки корреспонденции;
- Базы данных о донорах, др.

Чтобы не затеряться в объеме информации, необходимо использовать более эффективные методы управления информацией. Создание упорядоченной и простой в использовании системы управления различными компьютерными файлами и системы классификации документов, представляет собой отправную точку этих усилий, используя в дальнейшем компьютерные списки корреспонденции (список адресов) для быстрого создания сообщений.

В конечном итоге, использование баз данных для сбора и хранения различной информации о членах организации, существующих донорах, потенциальных донорах, спонсорах, стадии, в которой находится заявка на финансирование, представляет собой очень целесообразный инструмент, позволяющий комбинировать и организовывать различные виды информации, составлять разнообразные отчеты, когда в этом возникает необходимость.

d. Человеческие ресурсы / Персонал, вовлеченный в привлечение фондов

Процесс разработки фандрайзинговой стратегии может длиться достаточно долгий период времени. Он начнется с широких и партисипативных обсуждений в рамках группы или организации, привлечет всех внутренних и внешних партнеров, в том числе членов ревизионной комиссии и Административного Совета. Как правило, успешный план по сбору средств требует поддержки, как можно большего числа лиц, как можно большее число раз и как можно более разными путями. Процесс, без сомнения, повлечет за собой серию стратегических проектов, которые должны будут быть переданы

для комментариев, затем последуют пересмотры и повторные формулирования. Окончательная версия будет согласована и утверждена Административным Советом и командой.

В идеале, все вовлеченные в организацию, вовлечены и в процесс привлечения средств. Тем не менее, необходимость координирования всего процесса является основополагающей. Если в развитой организации есть лицо, ответственное за сбор средств или эксперт по развитию (фандрайзер или сотрудник по вопросам развития), то в более мелких организациях или организациях, стоящих в начале своего пути, координация этого вопроса возложена на членов организации.

Успешный Фандрайзер должен соответствовать следующим требованиям:

- Знание иностранных языков, в частности, английского языка;
- Отличные навыки работы на компьютере;
- Человек активный, подвижный, который может проработать в организации более 5 лет;
- Наличие высшего образования;
- Человек общительный, внимательный к деталям;
- Это заметный человек, представительный для данного случая;
- Человек, внушающее доверие и уверенность;
- Навыки самообразования;
- Человек смелый, инновационный, творческий, гибкий;
- Человек, чувствующий себя комфортно, прося средства;
- Человек, умеющий планировать, анализировать, работать в команде, под давлением.

d. Классификация доноров

Потенциальные доноры есть повсюду. Их идентификация представляет собой важную составляющую фандрайзинга и значительно повышает его эффективность.

Прежде чем пуститься на поиски доноров, мы должны их разделить на несколько категорий, чтобы выбрать стратегию, подходящую для фандрайзинга.

С технической точки зрения, доноры классифицируются на следующие категории:

- Фонды (частные, корпоративные, коммунитарные);
- Коммерческие организации (корпоративные доноры);
- Правительство и публичные органы власти (национальные и международные правительственные программы);
- Индивидуальные доноры, члены, сторонники, широкая общественность;
- Гражданские объединения, религиозные организации и другие некоммерческие организации.

В специализированной литературе, также можно встретить следующую классификацию доноров:

I. Финансирующие доноры – которые предоставляют средства, но не внедряют (например, SIDA – Шведское Агентство по Международному Развитию). В эту категорию входит донор, который посредством разработанной стратегии страны/стратегии сотрудничества по вопросам развития предоставляет финансирование в рамках своих приоритетов. Тем не менее, если проект финансируется большим числом доноров, несколько из них будут финансирующими и только один, как правило, является управляющим/внедряющим. Большинство двусторонних доноров/организаций (Швейцария, Австрия, Чехия, Германия, USAID, MCC, Лихтенштейн, Словакия и др.) внедряют проекты самостоятельно или посредством собственных организаций – гражданское общество или частные международные компании, а в случае многосторонних доноров (Всемирный Банк, МФСР) в рамках параллельных/интегрированных подразделений по внедрению, специально созданных при органах власти.

II. Внедряющие доноры – представляют организацию, внедряющую проекты. Эта классификация особенно важна, когда речь идет о проектах, финансируемых несколькими донорами (так называемый фонд общего финансирования) посредством доверительного фонда (трастовый фонд), сформированного из средств, выделенных несколькими организациями в одну об-

щую корзину, управление которым делегировано и, таким образом, осуществляется только одной внедряющей организацией.

(Примеры, внедряющих агентств/доноров: Специализированные Агентства ООН – ПРООН, Фонд ООН в области народонаселения (ЮНФПА), Фонд ООН по поддержке детей (ЮНИСЕФ), Международная Организация по Миграции (МОМ), Фонд ООН для развития в интересах женщин (ЮНИФЕМ) и др.).

Кроме того, доноры могут быть разделены по специализации и направлениям финансирования (сравнительное преимущество, хотя иногда они поддерживают несколько направлений одновременно):

- Гражданское общество;
- Сельское хозяйство;
- Исследования и инновации;
- Культура;
- Экономическое развитие;
- Образование;
- Региональное развитие;
- Эффективное управление;
- Инфраструктура;
- Социальная инфраструктура;
- Окружающая среда;
- Здравоохранение;
- Социальная защита;
- Туризм;
- Гендерное равенство;
- Правосудие и права человека, др.

Доноры также могут быть разделены на:

- Потенциальных доноров;
- Начинающих доноров;
- Доноры, которые поддержали нас в прошлом.

N.B. *Диверсификация доноров содействует развитию финансовой устойчивости организации. Таким образом, очень важно не ограничиваться поиском доноров, относящихся к одной категории.*

е. Категории поддержки

Поддержка, которую получают НПО от различных доноров, может быть поделена на 4 основные категории:

1. Операционная (общая поддержка)

- Покрывает расходы, связанные с деятельностью организации, направленной на реализацию нужд сообщества;
- Может покрываться за счет взносов физических лиц, фондов и пожертвований предприятий, полученного дохода или процентов/дивидендов с инвестиций.

2. Специальные проекты

- Используются для инициирования программы или финансирования программы в узких рамках;
- Может покрываться за счет пожертвований фондов, предприятий, органов государственной власти или физических лиц.

3. Капитал / Оборудование

- Используемые для строительства или восстановления некоего комплекса, покупки земельного участка или приобретения дорогостоящего оборудования;
- Покрывается за счет, крупных пожертвований, фондов, предприятий, публичных органов власти.

4. Инвестиции

- Денежные средства могут быть вложены в долгосрочные инвестиции, доход от которых используется для осуществления деятельности организации;
- Поддержка физических лиц (запланированные пожертвования), инвестиционные кампании.
- Инструменты планирования деятельности по сбору средств.

N.B

Если вы решили заняться фандрайзингом, приготовьтесь к тому, что вам придется научиться убеждать людей в необходимости вашей деятельности. Чем лучше будет подготовлена кампания по сбору средств, чем продуманнее обращение за помощью, тем выше шансы эту помощь получить. И конечно, не существует никакой «магической формулы» для успешного фандрайзин-

га и никакого способа гарантированно получить деньги в ответ на просьбу. Однако, если вы будете упорны в желании найти средства, если ваша организация будет известна своей надежностью и открыта для людей, если вы правильно подготовите обращения к потенциальным спонсорам и докажете, что их деньги необходимо отдать именно вашей, а не какой-либо другой НПО, - то скорее всего вы эти деньги получите. Но нужно отметить еще следующее:

- **Первое:** никогда не рассчитывайте только на один источник средств, каким бы надежным он ни казался;
- **Второе:** вероятность получить деньги увеличится, если вы будете просить их не на поддержку своей организации, а на выполнение конкретного проекта, приносящего очевидную пользу обществу. И только какая-то часть полученных средств может быть направлена на развитие самой НПО.

Поэтому при разработке стратегии сбора средств необходимо реалистично оценить, к каким источникам финансирования обращаться в том или ином случае и как подать свой проект в наиболее адекватной для конкретного донора форме.

И последнее - чтобы процесс фандрайзинга был успешным, необходимо работать не только с самыми различными источниками средств, но и вести его постоянно.

■ Методы финансирования

Прежде чем начать планировать сбор средств, любой фандрайзер должен иметь на вооружении набор методов/инструментов которые он может применить в данном процессе.

По большому счету, все методы финансирования делятся на 2 основные категории:

Самофинансирование основывается на поиске средств в рамках самой организации. Более того, самофинансирование предполагает процесс формирования доходов.

Внешнее финансирование предполагает привлечение средств извне организации.

Далее мы рассмотрим наиболее широко использованные методы самофинансирования и внешнего финансирования НПО.

а) Самофинансирование

Существует несколько методов самофинансирования которые в большей или меньшей степени используются НПО, и которые доказали свою эффективность: членские взносы; сбор частных пожертвований; платные услуги и предпринимательская деятельность и инвестиции.

1) Членские взносы

Система финансирования организаций за счет членских взносов – самая распространенная в мире. Этот способ финансирования организации обеспечивает ей максимальную независимость и свободу действий и может стать реальной альтернативой внешнему финансированию.

Членские взносы – это порядок регулярных поступлений от учредителей (членов, участников). Система членских взносов разрабатывается самой организацией и может быть гибкой и доступной различным ее членам: для юридических лиц и коллективных членов – одна, для физических – другая.

Таким образом, членские взносы могут быть *единовременными* (при вступлении в организацию) и *постоянными* (регулярными): ежегодными, ежемесячными, ежеквартальными и т.д.

Сбор членских взносов определяется учредительными документами некоммерческой организации. В уставе заранее должны быть оговорены суммы денежных поступлений, их размеры и формы.

В данном контексте, стоит также упомянуть и учредительство как метод сбора средств. Таким образом, ряд организаций и (или) физических лиц делают единовременный взнос, и собранные деньги используются на уставную деятельность новой учрежденной организации.

Членские взносы путь не новый, но в нынешней экономической ситуации взносы не могут быть большими, а потому достаточного финансирования не предоставляют. Также, многое зависит от числа членов организации и их финансовой дееспособности.

Пример 1

Amnesty International (AI) – это всемирное добровольное движение активистов, отстаивающих права человека. По последним оценкам, AI имеет свыше 2,8 миллиона членов, сторонников и подписчиков, живущих в более чем 150 странах и территориальных образованиях во всех регионах планеты.

Статус члена Amnesty International Moldova предполагает ежегодное внесение членских взносов (45 MDL для учеников/студентов и 90 MDL для остальных категорий).

Пример 2

CIVICUS - это *всемирный союз за участие граждан*. CIVICUS является *международным альянсом членов и партнеров, которые представляют собой влиятельную сеть организаций на местном, национальном, региональном и международном уровнях*. CIVICUS работает в течение более десяти лет в целях укрепления гражданских инициатив и гражданского общества во всем мире, особенно в тех районах, где демократия и свобода объединения находятся под угрозой.

Членство CIVICUS делится на 4 категории: НПО, организации доноры, частные лица и молодёжь. Соответственно, членские взносы оплачиваются ежегодно и *варьируют от \$15 для молодёжи до \$10,000.00 для организаций доноров. Членство для НПО стоит от \$50 до \$500 ежегодно в зависимости от годового дохода организации.*

Важно отметить что, в некоторых случаях, в замен на членский взнос, члены организаций пользуются определенными льготами: скидки при оплате семинаров и тренингов, проводимых данной организацией; бесплатный доступ к on-line ресурсам организации; бесплатные индивидуальные консультации; и.д.

Таким образом, члены данных организаций не только поддерживают деятельность определенной организации, но и получают взамен конкретные услуги.

Для увеличения количества своих членов НПО должны постоянно идентифицировать новых потенциальных членов и проводить с ними индивидуальную работу. Данный процесс также требует определенных затрат.

Если же некоммерческая организация не имеет членства, фандрайзер все равно может воспользоваться этим инструментом. Можно собирать взносы от членов или участников какого-либо социального проекта/мероприятия независимо от формы регистрации общественной или некоммерческой организации. Например, столкнувшись с классической нехваткой финансов при подготовке Форума НПО, в рамках оргкомитета было принято решение, что каждая некоммерческая организация-участник форума должна внести определённую сумму в виде добровольного взноса. При участии скажем 50-ти организаций, собранной суммы может хватить на определенные организационные расходы: печать афиш, баннеров и раздаточных материалов, изготовление приглашений, и.д.

2) Сбор частных пожертвований

Сбор частных пожертвований это один из самых сложных методов самофинансирования. Данный метод занимает значительное место в работе зарубежных некоммерческих организаций. В развивающихся странах данный метод пока обделен вниманием в силу экономических проблем и низкой финансовой дееспособности граждан. *В любом случае*, не стоит полностью игнорировать данный метод. Именно этот источник финансирования составляет до 80% финансовых средств американских НПО. Также необходимо помнить что «традицию частных пожертвований» необходимо воспитывать у граждан, а любое воспитание требует времени, терпения и последовательности.

Сбор пожертвований может быть направлен как на частные лица, так и на организации (коммерческие и некоммерческие). Также, сбор может быть целевым, направленным на конкретное мероприятие, кампанию или на нужды организации вообще.

Методы сбора частных пожертвований делятся на две группы: методы «один на один» и сбор на благотворительных мероприятиях.

Методы «Один на один»

Это самые трудоемкие методы, которые, в основном, применяются крупными организациями, способными оплатить труд агентов по сбору частных пожертвований, использовать для этого штатных сотрудников организации и привлечь достаточное количество волонтеров. Они требуют много времени и усилий, чтобы организовать работу и, зачастую, немало средств на подготовку материалов и оплату транспортных расходов и телефонных переговоров. Применение этих методов также предполагает принятие мер по обеспечению сохранности собранных средств и строгий учет и контроль.

Ниже представлены самые популярные методы из этой группы:

- ***Метод «от двери к двери»***

Довольно распространенный за рубежом метод сбора частных пожертвований. Проводится индивидуальная работа с жителями, сотрудниками различных организаций и компаний. Для его применения требуются человеческие ресурсы. Агенты, штатные сотрудники или добровольцы должны быть хорошо подготовлены к работе с людьми. Они должны уметь заинтересовать людей работой организации, программой или людьми, для которых проводится сбор пожертвований. Иногда люди охотно общаются и жертвуют деньги. Но бывает и так, что человек может пожертвовать деньги только чтобы избавиться от волонтера или просто отказать в пожертвовании. И с первой категорией, и со второй нужна дальнейшая работа. Сначала нужно, уходя, оставить материалы об организации, затем прислать письмо с благодарностью. Некоторые организации используют разные формы поощрения в зависимости от вклада, а размер взноса определяется от дохода человека. Если человек дал денег больше, чем просили – его можно пригласить на мероприятие, поблагодарить публично, поощрить. Если не просто приходиться к человеку, а рассказывать, приводить примеры, заинтересовывать, показывать, какие проблемы и как организация пытается решить, что она для этого делает, сколько на это нужно денег (других ресурсов) и чем данный конкретный человек может помочь, можно «заработать себе» постоянного донора и договориться о взносе ежемесячно или ежегодно.

N.B. Этот метод требует разработки и умелого применения различных подходов по отношению к разным слоям населения в зависимости от возраста, материального положения, социального статуса и т.д.

- **Сбор средств «на рабочих местах»**

Один из «старейших методов сбора частных пожертвований», ему уже более 50 лет. Сначала организации применяли его при работе с государственными учреждениями, сейчас – с организациями различных форм собственности.

Сначала выбирается компания, предприятие или организация. Представители НПО встречаются с ее руководством и рассказывают об организации, деятельности, проектах и программах. Если компания проявляет интерес к НПО, то выбирает, в какой программе она бы хотела принять участие. Затем определяется время для проведения мероприятий по сбору частных пожертвований от сотрудников. Параллельно организацией проводится работа со своими сотрудниками / агентами / добровольцами и определяет формы и методы работы. Разрабатывается стратегия, выбираются структурные подразделения компании, и начинается работа. Организация работает с различными группами: проводит презентации, показывает видеоматериалы о деятельности или благополучателях, проводит игры, лотереи с призами, соревнования между различными отделами и т.д. Таким образом, если человек соглашается перечислять организации по \$10 в месяц, то в год это составит \$120, а это уже весомый вклад.

Американская некоммерческая организация «Earth Share» при помощи этого метода ежегодно собирает около 8 миллионов долларов.

- **Индивидуальная работа с населением**

Данный метод подразумевает завещание, посмертный дар, благотворительные трасты в пользу НПО. Также, можно пожертвовать благотворительной организации недвижимость, например, свой дом. После смерти владельца организация может продать дом и получить доход; сдавать в аренду, использовать в качестве офиса, и.д.

Это довольно распространенная практика за рубежом и практически не применяемая в развивающихся странах. Данный метод подразумевает долгосрочные отношения и высокий уровень доверия к НПО со стороны жертвователя, а также много юридических процедур для законности.

- **Сбор частных пожертвований через копилки**

Производится посредством установки копилок в специальных местах, во время уличных акций и на мероприятиях.

Преимущество данных методов заключается в относительной простоте и незатратности, возможности одновременного обращения к большому количеству людей. Акции по сбору средств позволяют привлечь внимание большого количества населения к деятельности организации и проблеме. Они содержат в себе большой образовательный и просветительский компонент. Примером могут служить акции по сбору средств для больных СПИДом, во время которых проводится рассказ о профилактике, лечении заболевания, об организации, которая помогает людям, попавшим в беду и т.д.

К недостаткам относятся небольшой размер пожертвования, необходимость привлечения к работе добросовестных, хорошо подготовленных добровольцев. В сбор пожертвований вовлечены люди и нередко вступает в силу «человеческий фактор», который может уничтожить репутацию организации в случае недобросовестного отношения, мошенничества или воровства.

Задача НПО – организовать сбор пожертвований таким образом, чтобы свести к минимуму подобные риски. Поэтому, к подготовке и сбору пожертвований следует подходить самым серьезным образом и принять все необходимые меры по учету, контролю и обеспечению сохранности собранных средств.

Есть два варианта установки копилок. Первый позволяет собрать небольшие суммы денег от большого количества людей, которые не являются сторонниками организациями. Второй вариант – ящики устанавливаются в местах, где живут или работают люди, поддерживающие организацию. Это может быть и дом добровольца, и офис организации, которую часто посещают люди. Основное отличие – копилки не просто размещены, люди проводят «агитационную» работу и просят друзей, знакомых, коллег внести пожертвования, объясняя, на что и для кого.

Обычно все места делятся на две *группы* – специальные места, в которых копилки размещаются стационарно на определенный период времени, и места, в которых копилки используются периодически, время от времени (проведение разовых акций или сбор средств в определенные дни недели).

Ящик должен быть изготовлен из прочного материала, предпочтительно железа или пластмассы, бумага и картон не допустимы. Все ящики должны быть опломбированы, пронумерованы и закрыты. На них должны быть реквизиты организации, занимающейся сбором пожертвований (название и адрес). Для опечатывания могут применяться различные материалы, по-

звояющие визуально установить факт вскрытия/попытки вскрытия копилки посторонними людьми. Копилки обязательно должны быть оформлены плакатом и/или материалами о деятельности организации и обращением, в котором изложена основная идея – кто и на что собирает деньги.

Иногда к копилке прилагают Акт вскрытия, в котором указана сумма собранных средства, и/или отчет о количестве собранных средств за время установ-ки копилки и их расходовании. Некоторые организации вешают картонный термометр, на котором стоят отметки нужной суммы денег и периодически столбик поднимается на определенное количество единиц по мере продвижения к финансовой цели. Можно использовать другие средства привлечения внимания и стимулирования населения.

Для мониторинга установленных копилки НПО организует штатных сотрудников и волонтеров, которые выступают как представители организации перед персоналом предприятий, в которых установлены копилки. Человек, собирающий пожертвования для организации, должен иметь при себе документ, удостоверяющий личность и доверенность/удостоверение, в котором на бланке организации указаны название благотворительной акции, Ф.И.О. человека, занимающегося сбором средств.

Люди, осуществляющие сбор пожертвований, должны вести себя так, чтобы не опорочить имя организации, и ни при каких обстоятельствах не имеют право оказывать давление на людей, среди которых проводят сбор средств. Желательно, чтобы в организации, занимающейся сбором пожертвований, существовал Этический Кодекс, в котором были бы прописаны все правила поведения при сборе средств.

После того, как НПО убирает копилки, ответственный за данный вид работы должен собрать все выданные штатным сотрудникам и волонтерам удостоверения. Человек, отвечающий в организации за сбор средств через копилки, несет полную ответственность за представителей организации, их поведение, манеру общения с персоналом организаций и предприятий, в которых устанавливаются копилки и соблюдение других этических норм.

- ***Проведение уличных акций***

Сбор пожертвований на улице в местах массового скопления людей может проводиться путем размещения на определенное время столика/стенда организации с ящиком для пожертвований или проведения ярких красочных уличных акций. В обоих случаях сбор пожертвований проводится сотрудниками и/или добровольцами организации с использованием разных приемов привлечения внимания прохожих. Во время проведения сбора пожертвований ведется рассказ о целях, на которые собираются пожертвования,

распространяется информация об НПО, в знак признательности жертвователям могут вручаться мелкие сувениры – календари, значки с символикой организации и т.д.

Этот метод гораздо сложнее, чем сбор средств через ящики копилки, установленные в специальных местах. Во-первых, требуется особая подготовка и преодоление «психологического барьера» сотрудников и волонтеров. Во-вторых, людей нужно хорошо организовать.

Первостепенное значение для успеха применения данного метода имеет правильный выбор места. НПО должна определить его таким образом, чтобы как можно большее количество людей за данный отрезок времени получили информацию об организации и акции и возможность внести пожертвование. Идеальным местом, как правило, оказываются центральные улицы и места проведения массовых мероприятий (различные городские мероприятия, в том числе спортивные, концерты и т.д.). НПО не следует сосредотачивать все свои усилия в одном месте, их должно быть несколько.

- ***Сбор пожертвований через рассылку писем***

Этот метод следует применять организациям, у которых есть достаточное количество ресурсов (как материальных, так и человеческих), база данных сторонников (основная составляющая успеха), опыт работы в местном сообществе и хорошая репутация. Этот метод не для начинающих НПО.

Сущность метода заключается в оформлении в письменном виде обращения с просьбой оказать финансовую поддержку, направленного большой группе перспективных доноров организации. Особенностью его применения является то, что он требует не однократных, а систематических усилий со стороны организации (одной или двух рассылок недостаточно). При целенаправленном применении на протяжении несколько лет может обеспечить НКО мощной прогнозируемой финансовой поддержкой.

Чтобы этого достичь, организации нужно вложить немало ресурсов на начальной стадии, причем не столько денежных средств, сколько человеческих. Этот метод, в отличие от других, редко дает быстрые результаты.

Для организации рассылки необходимы:

- Лист рассылки (перечень адресов, по которым будут рассылаться письма);
- «Информационный пакет» – обычно брошюра с письмом – обращением и либо конверт, либо бланк извещения для внесения пожертвования через банк (то, что необходимо человеку для того, чтобы сделать пожертвование);
- Разработанная система обратной связи с жертвователями.

Принципиальное значение для применения этого метода имеют правильный выбор целевой группы, обращение и время.

Рассылка классифицируется следующим образом:

«Холодная» – организация отправляет письма людям, с которыми у нее до этого не было контактов;

«Теплая» – организация рассылает письма членам организации и людям, знающим ее поддерживающим деятельность разными способами. В этом случае «отдача» от затраченных усилий будет гораздо выше;

«Совместная» – организация использует листы рассылки другой НПО для расширения числа сторонников, происходит своеобразный обмен потенциальными жертвователями.

Одним из важнейших принципов применения метода рассылки является личное обращение к человеку. Можно «от руки» вписывать обращение к человеку («Уважаемый...»), или печатать Дорогой/Уважаемый, а от руки вписывать имя и отчество. В письме можно упомянуть сумму предыдущего взноса и выразить благодарность, какое-то предложение можно подчеркнуть, выделить, что-то дописать от руки и т.д.

Содержание рассылки:

- Конверт;
- Письмо-обращение. Исключительно вежливое, персонализированное;
- Заполненный бланк извещения;
- Конверт для отправки в организацию квитанции об оплате (может быть бесплатным или доплатным);
- Буклет, информационный листок или другая информация - усиливает письмо, рассказывает о деятельности организации и /или о проблеме, на решение которой направлен сбор средств.

Чтобы привлечь внимание, материал должен быть кратким, ярким, с цитатами, вопросами, фотографиями, хорошей графикой. Текст не должен быть «сплошным». Должны быть параграфы, перечисления, информацию можно помещать в квадраты и т.д. Содержание обращения определяет на 50% успех применения данного метода. Другие 50% – правильно выбранная целевая группа и время.

Если на первом этапе рассылки имеет значение получить отклик от людей, то дальше встает вопрос о том, как удержать этих доноров и превратить их в постоянных. Если человек один раз пожертвовал деньги, то не следует думать, что он готов пожертвовать еще, тем более стать постоянным донором.

В то же время, если человек пожертвовал деньги, он поддержал Вашу организацию. Значит, есть повод обратиться к нему еще раз. Следующим шагом будет попросить человека оказывать поддержку регулярно с определенной периодичностью. Затем можно увеличить сумму взноса. В любом случае нужно пытаться всяческими способами бороться за каждого донора.

- ***Рассылки через СМИ***

Это более простой способ, не требующий больших усилий, результаты которого сложно оценить, иногда, используется, как вспомогательный способ.

При использовании этой методики рекомендуется консультация специалистов (например, рекламного агента).

Сообщение, переданное через СМИ должно быть очень кратким и точно указывать, кто просит, зачем просит, и как желающие могут помочь организации.

Рекомендуется указывать способ, как связаться с организацией напрямую. Таким образом, у вас есть возможность выяснить причины, по которым доноры приняли решения откликнуться на ваш призыв, эта информация может быть полезной при развитии новой стратегии по сбору средств.

- ***Телефонные рассылки***

Эта методика, обычно, используется во взаимоотношениях со средними и малыми донорами. Методика может включать в себя несколько форм:

- Прямые телефонные звонки: если вы располагаете базой данных доноров. Может использоваться, как способ «тестирования рынка», если используются списки потенциальных доноров;
- Телефонные звонки после письма: если вы направили письмо с просьбой о помощи донору, от которого не получили ответа, можете позвонить, чтобы убедиться, что он получил вашу информацию. Это тонкий способ узнать, желает ли он вам помочь или нет, а также причины;
- Напоминающие телефонные звонки: после получения положительного ответа от донора, который пообещал поддержку вашей организации;
- Телефонные звонки с повторной просьбой: применяется к старым донорам или достаточно доброжелательным.

Лица, которые будут звонить, должны обладать приятным голосом, быть спокойными и вежливыми.

- **Сбор пожертвований посредством web страницы**

Последнее время, все больше и больше НПО прибегают к сбору средств, используя при этом свою web страницу/блог. Таким образом, на web странице создается баннер рубрика «*поддержите нас*». Важно отметить, что данный инструмент используется не только НПО, но и организациями донорами.

Большое преимущество данного метода состоит в том что он не требует больших затрат и вовлечение человеческих ресурсов. По большому счету, все что необходимо это создать специальную рубрику на сайте где детально описано на что организация потратит собранные средства (конкретное мероприятие, поддержание деятельности организации, в общем, и.т.д.). Так как пожертвования осуществляются через банковские перечисления необходимо также открыть отдельный счет в банке. Отдельный счет необходим для того чтобы легче отслеживать поступления пожертвований, но данный момент во многом зависит от системы бухгалтерского учета организации.

Некоторые организации предлагают несколько вариантов размера пожертвования, например: \$10, \$50, \$100, \$500, Другие организации не указывают конкретную сумму денег, а оставляют данный момент на усмотрение жертвователя.

Другое преимущество данного метода состоит в том, что жертвователи уверены в том, что их вклад дошел до организации получателя без каких-либо посредников.

Недостаток данного метода состоит в ограниченном количестве жертвователей, так как ими могут стать только те что зашли на сайт организации и увидели рубрику «*поддержите нас*». Таким образом, для обеспечения успеха данного метода необходимо постоянно работать над продвижением сайта организации для его максимальной видимости, а также постоянно обновлять информацию на сайте, чтобы жертвователи могли убедиться в том, что организация действительно работает.

Сбор средств на благотворительных мероприятиях

Данный метод предполагает сбор денег при помощи различных мероприятий, таких как:

- Ужины, обеды, завтраки, балы и т.д. – ежегодные, с целью награждения, по случаю юбилейных дат и знаменательных событий и т.д.;
- Благотворительные концерты;
- Выставки-продажи (особенно картин);
- Марафоны;
- Лотереи;

- Распродажа товаров или атрибутики (значков, плакатов, наклеек, маек и прочего) с символикой организации, если она хорошо известна в данной местности, и т.д.;
- Танцевальные вечера, включая костюмированные;
- Театральные представления, вечера, концерты;
- Пикники и другие выездные мероприятия;
- Спортивные соревнования, игры, выступления;
- Демонстрации мод, картин, выставки цветов и т.д.;
- Экскурсии и туры, путешествия;
- Мероприятия для детей (особенно во время каникул и летнего отдыха);
- Аукционы картин, предметов старины, которые пожертвовали организации доноры;
- Благотворительные распродажи: ярмарки, базары;
- «Продажа» услуг добровольцев: мойка машин, няни, переводчики и т.д.

Этот метод еще более сложный, чем предыдущие. Он также включает и компонент «один на один» при работе по привлечению людей на мероприятия, продаже билетов и т.д. Для прямых акций характерными являются непосредственный контакт с целевой аудиторией, ее вовлечение в решение проблемы.

Также, при организации благотворительных мероприятий, часто возникает следующий вопрос - какова степень риска и оправданность акции? Насколько она финансово выгодна? Сколько требуется ресурсов и сколько будет получено с одной стороны, и насколько проверена безопасность участников и всех вовлеченных в акцию лиц с другой стороны? Все эти мероприятия требуют тщательной подготовки и финансового анализа. Ведь цель организации – заработать деньги, а не потерять.

Таким образом, только при детальной и специальной подготовке можно получать значительные суммы на благотворительных обедах с концертной программой.

Как инструмент прямые акции обладают еще одним замечательным свойством - они привлекают внимание журналистов, создавая, таким образом, еще один ресурс. Ресурс известности, общественной значимости, доверия.

Пример

Благотворительный бал Хоспис Angelus

6 мая 2011 года в Кишиневе прошел Благотворительный бал Хоспис Angelus.

Мероприятие было посвящено сбору средств для услуг по уходу за людьми больных раком в прогрессирующей и терминальной стадии, оказываемых на дому врачами, медсестрами и социальными работниками Хосписа Angelus.

Бал начался со званого ужина, затем был организована лотерея с призами, предоставленными экономическими агентами, поддерживающими работу Хосписа. В качестве призов разыгрывались: косметические средства, ящики с пивом, уроки гольфа, Золотые карты в автосервис, приглашения в ресторан, футболки футбольных клубов и др.

Кульминацией вечера стала организация аукциона, на котором было выставлено 10 лотов, предоставленных спонсорами и сторонниками Хосписа Angelus.

Все артисты, присутствующие на мероприятии присоединились к кампании и в этот вечер выступили бесплатно.

В рамках этого благотворительного бала было собрано порядка 23 тыс. евро, деньги которые пошли на поддержку работы Хосписа Angelus. Отметим, что это второй по счету Благотворительный бал, который дал возможность общественности сопереживать тому положению, в котором находятся больные раком в прогрессирующей и терминальной стадии, а также возможность собрать финансовые средства, которые могут поддержать работу фонда в Республике Молдова.

3) Предпринимательская деятельность

Помимо сбора частных пожертвований и членских взносов, для обеспечения своей финансовой устойчивости неправительственные организации также могут прибегнуть к предпринимательской деятельности – к методам, которые генерируют прибыль. Важно отметить, что в контексте некоммерческого характера НПО, прибыль от предпринимательской деятельности должна быть потрачена на поддержание общей деятельности организации, на ее развитие, на покрытие административных затрат, и.т.д. Ни в коем случае нельзя делить «прибыль» между учредителями организации, потому что в таком случае деятельность будет носить коммерческий характер, и будет противоречить самой сути организации.

Предпринимательская деятельность должна служить достижению уставных задач организации и обеспечивать независимость НПО от единого источника финансирования. Также, необходимо чтобы уставные документы организации оговаривали и описывали виды предпринимательской деятельности и были утверждены учредителями организации и соответствующими государственными органами.

В данном контексте, предпринимательская деятельность подразумевает:

- **Платные услуги**

Одним из источников выживания многих организаций являются платные услуги. Оказание платных услуг имеет две основные формы - услуги, оказываемые клиентам, которые могут быть как физическими, так и юридическими лицами, в рамках реализации программы некоммерческой организации. И услуги коммерческого характера, которые непосредственно связаны с основной деятельностью (работа по договорам, консультации, проведение обучающих семинаров, и т.д.). Распространение платных услуг клиентам мотивируется не только материальными обстоятельствами, но и в качестве средства, стимулирующего создание более благоприятного климата взаимной ответственности. Оказываемые таким путем услуги обычно имеют льготный или низкий тариф.

Например, НПО, которое специализируется в обучении представителей НПО, может организовывать платные тренинги на различные тематики, где участники должны уплатить взнос за участие. В таком случае, участниками могут быть не только представители НПО, а также и представители органов власти и коммерческих структур. Многие НПО специализируются именно на тренингах для коммерческих структур. Это могут быть тренинги в области маркетинга, коммуникации, менеджмента человеческих ресурсов, лобби, и.д.

Существуют НПО которые обучают представителей местных органов власти как писать проекты, направленные на решение *комунитарных* проблем, как привлекать европейские фонды, как разрабатывать план стратегического развития села, и. т. д. В контексте образовательных услуг, многие организаций также продают свои издания (книги, учебные пособия, каталоги).

Использование долгосрочных активов организации также можно отнести к категории платных услуг. Например, организация, у которой имеется собственный офис с конференц-залом или залом для тренингов может сдавать данные помещения в аренду другим организациям за определенную сумму денег. Организация, у которой есть богатая библиотека также может предоставлять данную услугу за деньги.

Много денег на этом не заработать, но на покрытие мелких административных или непредвиденных расходов хватит.

- ***Продажа товаров собственного изготовления***

Еще один источник - продажа товаров собственного изготовления. Наличие такого источника отмечается в организациях из социальной сферы, которые продают сделанные вручную поделки, игрушки и т.д.

Чаще всего, организации продают свои товары в рамках различных мероприятий таких как: ярмарки НПО, фестивали, дни открытых дверей, и т.д.

Таким образом, цены на такого рода изделия могут варьировать в зависимости от масштаба мероприятия и основного контингента участников.

Например, неправительственная организация, которая предоставляет услуги, и убежище жертвам домашнего насилия продает изделия сделанные бенефициарами данного центра (бижутерию). Прибыль от продаж уходит на поддержание работы центра (коммунальные услуги, продукты питания, и.д.).

Центр для детей со специальными нуждами продает мягкие игрушки изготовленные детьми - бенефициарами данной организации.

- ***Инвестиции***

Данный метод предполагает приобретение и реализацию долей, паев, ценных бумаг, имущественных и неимущественных прав. Нужно признать, что данный метод не пользуется большой популярностью среды НПО в развивающихся странах из-за слабого экономического развития и политической нестабильности. Также, для того чтобы вкладывать деньги в ценные бумаги или создать депозит, организация изначально должна располагать значительной суммой денег (собственные фонды), что может быть довольно проблематично для большинства НПО.

Помимо всего прочего, данный метод сопровождается и высоким уровнем риска, так как не все инвестиции себя оправдывают.

- ***Учреждение предприятий***

Некоммерческие организации могут вести предпринимательскую деятельность не только непосредственно, но и через учреждаемые ими предприятия. При осуществлении самостоятельной предпринимательской деятельности некоммерческие организации приравниваются к предприятиям, т.е. становятся субъектами предпринимательской деятельности и попадают под

действие законодательства о предпринимательской деятельности. Например организации которые работают с лицами со специальными нуждами стремятся учредить одно или несколько разнопрофильных предприятий, от ремонта обуви и мебели до Web-дизайна и маркетинговых исследований.

Существуют также организации, которые помимо того что учреждают предприятия также нанимают на работу своих бенефициаров (представителей различных маргинальных групп которым трудно трудоустроится). Таким образом, организация ловит сразу двух зайцев: получает прибыль и помогает своим бенефициарам.

Предпринимательская деятельность НПО должна носить лишь дополнительный характер основной уставной деятельности, в частности способствовать созданию материальной базы общественных объединений. Здесь важно отметить что, некоторые НПО, так увлекаются предпринимательской деятельностью, что порой забывают о первоначальной миссии организации.

N.B. *Прежде чем вовлекаться в любую предпринимательскую деятельность необходимо внимательно изучить законодательство, которое относится непосредственно к деятельности НПО, а также налоговое законодательство во избежание неприятностей.*

Отдельные коммерческие юридические лица, учрежденные НПО, полностью облагаются налогами и не имеют никаких льгот.

Для того чтобы предпринимательская деятельность была успешной, изначально необходимо провести тщательную и предварительную оценку рынка товаров и услуг, а также разработать детальный бизнес план.

Создание отдельной коммерческой структуры подразумевает определенные финансовые инвестиции и человеческие ресурсы - в зависимости от рода предпринимательской деятельности.

Исходя из вышесказанного, руководство НПО должно очень серьезно оценить все за и против предпринимательской деятельности и принять решение – подходит или нет организации такой метод самофинансирования.

b) Внешнее финансирование

Внешнее финансирование включает такие общеизвестные для НПО методы как: заявка на грант, финансирование из бюджета, а также финансирование и взносы от коммерческих структур.

- ***Заявка на грант***

Одним из самых весомых и популярных инструментов фандрайзера является написание заявки на грант. Наиболее общее определение «гранта», которое можно встретить в литературе следующее:

Грант - средства, безвозмездно передаваемые дарителем (фондом, корпорацией, правительственным учреждением или частным лицом) некоммерческой организации или частному лицу для выполнения конкретной работы.

Для получения гранта фандрайзер должен пройти сложную процедуру предоставления заявки на получение гранта, в итоге которой может оказаться победа в конкурсе, который организовал донор, и получение средств. Получить грант непросто, поскольку конкуренция очень сильна.

Если фандрайзер решил использовать данный метод для сбора средств ему необходимо проделать следующую работу:

1. Определить фонды/доноров

Каждая НПО имеет свою группу доноров: актуальных и потенциальных.

В мире существуют тысячи донорских организаций, но все они имеют свои приоритеты, связанные с областью деятельности НПО, с его географическим расположением, формой регистрации, и.д.

Таким образом, фандрайзер должен правильно определить группу доноров своей организации. Фонд, который дает гранты в области медицинских исследований в южной Америке не станет финансировать проекты по гражданскому участию и образованию в восточной Европе (за очень редким исключением). Поэтому нет даже смысла беспокоить чужих доноров, так как это пустая трата времени и усилий. Скорей всего вы даже не получите ответа на вашу заявку.

Для разработки наиболее полного списка доноров, должны использоваться уже накопленные административные данные, поиск конкретной информации по каждому донору отдельно, используя:

- Ресурсы, доступные в интернете (специализированные web-страницы, онлайн ресурсы);

- Институциональную память, накопленную со ссылкой на источники, используемые до этого момента;
- Контакты с донорами;
- Участие в рамках различных информативных мероприятий, специализированных подготовках;
- Помощь лиц уже работающих в этом секторе.

Список активных доноров страны должен включать в себя некоторые важные сведения:

- Идет ли речь об известном или потенциальном доноре;
- Возможный предыдущий опыт сотрудничества с ним;
- Приоритеты финансирования (причины);
- Сферы и программы финансирования;
- Контактные данные лица, ответственного за проекты развития и сайт организации.

Одним из источников информации для составления списка потенциальных доноров могут послужить сведения, которые уже собраны НПО, осуществляющими схожую деятельность, либо сведения, опубликованные по случаю проведения определенных мероприятий (выставки, конгрессы), интернет странички международных организаций, каталоги профильных организаций, другие источники, доступные в интернете¹. Например, поисковая система, доступная на сайте Государственной Канцелярии Республики Молдова (Отдел внешней помощи)².

Требуется постоянное обновление и усовершенствование составленного списка³.

Процесс выявления фонда предусматривает два шага. Первый шаг нацелен на разработку первичного списка из 10-15 фондов, чьи интересы отвечают интересам вашей организации или вашего проекта. Второй шаг предусматривает дальнейшее исследование, после которого этот список сузится до 3-4 фондов, с которыми Вы потенциально можете работать.

Помимо частных фондов, есть и правительственные программы которые также предоставляют гранты НПО.

1 Важным источником является база данных IDEA, разработанная Государственной Канцелярией Республики Молдова, в качестве национального координатора внешней помощи, <http://www.ncu.moldova.md/> и сайт ООН в Республике Молдова в качестве координатора доноров, <http://www.un.md/donors/meetings/>.

2 <http://www.ncu.moldova.md/ro/search-project>

3 Эффективным инструментом мониторинга доноров посредством интернет (там можно найти большинство тендеров (оферты на финансирование) является инструмент, разработанный Google – www.reader.google.com (опция «подписаться» на RSS) посредством которого можно отслеживать большинство важных доноров, размещающих свои объявления на web-страницах.

2. Изучите донора

Большинство фондов имеют web-страницу, где можно найти всю необходимую информацию о том, какие у донора приоритеты, какие гранты (размер гранта), кому и каким образом дает фонд. Также, на сайтах фондов есть подробные инструкции, как и когда, подавать заявки на грант, сколько длится процедура рассмотрения заявки, на основании каких критериев оцениваются заявки, и.д.

Большинство фондов принимают заявки в рамках периодических конкурсов на грант. Такого рода конкурсы имеют временные сроки. Но есть и фонды, которые принимают заявки на постоянной основе (круглый год), либо только по индивидуальному приглашению подать заявку.

Стандартные формы заявок и инструкции по их заполнению также можно найти на сайтах фондов.

Некоторые доноры также публикуют на сайтах свои годовые отчеты, где описывают профинансированные проекты.

Если у фонда нет сайта или на сайте нет подробной информации о процедуре финансирования, тогда свяжитесь с фондом по телефону или через e-mail и запросите все необходимые материалы. В некоторых случаях можно даже встретиться с представителем фонда и попросить подробную информацию.

3. Изучите материалы донора

Прочитайте внимательно материалы, чтобы определить, совпадают ли интересы фонда с деятельностью, которая должна получить финансирование. Если интересы не совпадают, остановитесь - фонды завалены неуместными заявками.

4. Предварительный лист-запрос

Некоторые фонды могут требовать предварительный лист-запрос. Лист-запрос - это не просто документ, в котором вы просите финансирование. Это мини-заявка, как правило, на 2-3 страницы (полная заявка обычно содержит 10 и более страниц). Большинство фондов определяют, что должен содержать лист-запрос или заявка. Необходимо четко придерживаться этих инструкций, включая ответы на вопросы. Неисполнение этих условий может привести к тому, что ваша заявка будет отклонена, несмотря на все преимущества. Много донорских организаций сами предлагают заранее подготовленные формы заявок на проект, которые необходимо заполнить.

Если фонд не дает инструкций, тогда лист-запрос должен содержать 2-3 страницы и включать:

- информацию об организации, включая историю, текущие и исполненные проекты, с какой потребностью вы обращаетесь, ваши попечители или директора;
- короткое описание программы или проекта, который должен быть профинансирован или как будут использованы финансы, если предусматривается поддержка общей деятельности НПО (краткое описание проблемы, цель и задачи проекта, период внедрения проекта, стратегия и план действий, ожидаемые результаты, проектная команда, долгосрочность проекта);
- бюджет организации и бюджет программы или проекта.

Высылайте лист-запрос по адресу указанному фондом и ждите ответа. Если ваша идея заинтересует фонд, то с вами свяжутся и предложат подать полную заявку на проект.

5. Заявка на грант

Как уже было сказано, большинство фондов имеют свои стандартные формы заявок и инструкции по их заполнению. По большому счету формы заявок имеют следующую структуру:

I. Титульный лист / Общая информация о проекте

- Название проекта;
- Название организации;
- Директор проекта;
- Контактные данные;
- Адрес организации;
- Сумма гранта;
- Предыдущие доноры и осуществленные проекты.

II. Данные о проекте

- Резюме проекта;
- Описание потребности или проблемы;
- Цель и Задачи проекта;
- Пользователи (бенефициарии) проекта;
- Стратегия и методы реализации проекта;
- Детальный план реализации проекта;
- Ожидаемые результаты;
- Мониторинг и оценка;
- Устойчивость проекта;
- Роли и ресурсы.

III. Бюджет проекта

IV. Возможные приложения

- Сертификат регистрации организации;
- Устав организации;
- Стратегический план организации;
- CV директора проекта, бухгалтера, экспертов привлекаемых для реализации проекта;
- Отчет о предыдущей деятельности организации;
- Финансовый отчет за прошедший год;
- Контракты о партнерстве или подтверждения о согласии софинансирования;
- Письма поддержки и.д.

По требованию донора список может быть расширен.

Заявка должна быть написана понятно и грамотно, а также на языке согласно требованиям конкретной донорской организации. Не отсылайте данные, которые не требует фонд.

Средний срок рассмотрения заявки: 2 - 4 месяца. Данный момент также важно учитывать в процессе планирования проекта.

О результатах конкурса заявок на грант вас оповестят либо непосредственно через письменное сообщение (через e-mail), либо по телефону. Некоторые доноры публикуют на своих сайтах результаты конкурса.

По мере возможности, в письме отказе фонды указывают причину отказа. Но есть и такие доноры, которые не дают никаких объяснений, либо вообще не дают ответа. Чаще всего это большие фонды, которые получают тысячи заявок и просто физически не успевают проделывать эту работу. По этому, не следует быть назойливым и требовать объяснений по поводу отказа.

Если ваш проект был утвержден для финансирования, с вами свяжутся и объяснят дальнейшую процедуру. Но даже если ваш проект был утвержден, до подписания контракта на грант, донор может потребовать от вас пакет дополнительных документов с тем чтобы убедиться в финансовой устойчивости вашей организации, в вашей серьезности и способности внедрить проект. Некоторые доноры, прежде чем подписать контракт могут даже навестить организацию с тем, чтобы убедиться в ее дееспособности, проверить бухгалтерские процедуры организации, и.т.д., особенно если у донора нет предыдущего опыта работы с данной организацией.

Таким образом, только после успешного прохождения этого этапа подписывается контракт на грант и можно считать, что фандрайзер сделал свое дело.

Преимущество данного метода заключается в возможности привлечь средства на определенный период времени, что обеспечивает стабильную работу организации по реализации какого-то направления, проекта или программы. Недостаток заключается в сложности получения финансирования (как правило, это всегда конкурсный отбор), больших трудозатратах по написанию проекта (процент организаций, получающих финансирование у фондов очень невысок), значительном периоде времени с момента составления проекта до получения средств и отсутствии гарантии получения средств. Существует еще одна и самая большая проблема – необходимость подстраивать свою деятельность под приоритеты фонда или отдельные программы.

Финансирование - это долговременные отношения!

Успешное финансирование часто зависит от установления долгосрочных отношений между партнерами. Три или четыре фонда, которые остались в Вашем списке, могут иметь богатый опыт в Вашей сфере деятельности, или они могут быть заинтересованы в получении опыта в Вашей сфере и в Вашей стране или регионе. Сотрудничая с фондом, Ваша организация должна взять на себя обязанности ответственных отношений. Это предполагает общение в форме эффективного и своевременной отчетности, как того требует донорская организация, а так же постоянное информирование донора про значимые изменения в письменном проектно предложении. Ни один из фондов не даст Вам грант в обмен на отчет, написанный на пол странички, да еще и на год позже. Со временем такое общение может развиться в полезные профессиональные отношения для обеих сторон, когда донорская организация и грантист работают для достижения общих конкретных целей.

Взлеты и падения

Успех притягивает успех. Фонды стремятся работать с победителями, а не неудачниками. Демонстрация своих успехов прибавит вам шансов получить грант. Какие, по Вашему мнению, успехи и достижения за последние 2-3 года Вы могли бы продемонстрировать, подавая заявку на грант?

- Успехи, которые касаются организации в целом?
- Успешные проекты, события, работа?
- Примеры личных достижений?
- Успех и получение поддержки либо спонсорства?
- Цели, которые были достигнуты?

Даже самые успешные организации время от времени ошибаются. Иногда проект является экспериментальным и просто не работает. Возможно, изменились обстоятельства или потребности. Иногда уменьшается сумма гранта

либо приостанавливается дальнейшее финансирование. Какими бы не были причины Вашей неудачи, акцентируйте внимание на достижениях. Заявляйте о своих успехах, используя все средства, но и не прячьте свои ошибки. Всегда есть уроки, которые можно выучить и понять, почему Ваш проект не прошел. **Учитесь на ошибках!**

- **Финансирование из бюджета**

Данный метод сбора средств довольно тяжелый и в развивающихся странах не может быть регулярным, но иногда он себя оправдывает. Чаще всего финансирование из бюджета происходит, когда администрация (или другая госструктура) сама заинтересована в проводимом вашей организацией мероприятии или деятельности, в общем. Но даже если вам повезло попасть в «строку финансирования», не факт, что в бюджете окажутся на это деньги. В таком случае реальней получить средства «натурой» (например, в виде зачета стоимости энергообеспечения или телефонной связи офиса, выделения транспорта для обслуживания мероприятия и т.п.) - в счет взаимозачетов между вашей организацией и предприятиями-должниками бюджета.

Следующей позицией можно охватить организации, работающие в рамках комунитарных, муниципальных и государственных целевых программ социальной направленности. Такое финансирование еще называют социальными контрактами или заказами. Получить такого рода контракт нелегко. Например, это может быть контракт на предоставление социальной помощи одиноким престарелым людям (нурсинг на дому). Если в местном бюджете есть средства, местные органы власти могут, например, заключить контракт с правозащитной организацией, с тем чтобы НПО предоставляла юридические консультации малоимущим слоям населения (по конкретному проблемному вопросу, либо по общим вопросам).

Некоторые организации, получают финансирование сезонно в силу проведения различных мероприятий - День пожилых людей, День защиты детства, Рождество и т.д.

Рядом с ними находятся организации, оказывающие платные услуги и выступающие в данном случае подрядчиками при выполнении конкретной работы, от градостроительных проектов до научных разработок.

Можно также предложить органам власти разделить некоторые расходы для проведения какой-либо совместной программы (при условии, что у организации уже имеется часть денег). Например, для финансирования небольших проектов, представленных на Ярмарке социальных проектов и услуг.

- **Финансирование и взносы от коммерческих структур / Корпоративные доноры**

В настоящее время большее количество коммерческих структур занимается благотворительностью.

Как правило, коммерческой компании гораздо легче оказать помощь товарами или услугами, чем оплатить счета организации или выделить ей деньги. Коммерческие структуры активно выступают спонсорами при проведении различного рода мероприятий, особенно ярких и красочных, сами дарят подарки, произносят речи. Их предпочтение – оказание адресной материальной помощи конкретным благополучателям.

Когда же встает вопрос о финансировании деятельности НПО, направленной на работу с данной категорией, чаще всего организаций получают отказ. Здесь сказываются и отсутствие традиций благотворительности, и недоверие к НПО.

Также, гораздо меньше шансов получать от коммерческих структур регулярную финансовую поддержку имеют организации: научные, экологические, правозащитные, женские, ресурсные центры, по развитию малого бизнеса, гражданского общества в целом.

Типы корпоративной поддержки

Деньги

- Мелкие пожертвования;
- Корпоративные спонсорские программы, гранты;
- Спонсорские взносы для рекламного каталога или программы;
- Взносы работников, программы идентификации подарков;
- Гранты фондов;
- Программы пожертвований (например, запрошенные клиентами);
- Пожертвования в виде процентов от определенных продаж;
- Инвестиции в программу (ссуды).

Люди

- Волонтеры (работники и пенсионеры);
- Отданное рабочее время должностных лиц или служащих;
- Экспертный совет/члены совета;
- Технические консультации, помощь.

Вещи или услуги, пожертвованные в натуральном выражении

- Оборудование;
- Потребительские товары;

- Другие материальные ценности;
- Услуги и другая повинность в натуральном выражении;
- Помещения;
- Помощь в продвижении и рекламе;
- Услуги по распечатке и другие;
- Возможности обучения персонала или клиентов.

Влияние и возможности бизнеса

- Партнерства;
- Совместные Предприятия;
- Маркетинг.

Мотивация и выгоды привлечения коммерческих структур

Каждая коммерческая организация имеет свою мотивацию тогда когда решается финансировать некоммерческий сектор – НПО. Среды основных причин можно перечислить следующие:

- Желание помочь;
- Продвижение определенных ценностей, как например: инициативность, новшество, новаторские идеи, предпринимательский дух, и.д.;
- Развитие чувства лояльности у сотрудников бизнес организации;
- Подготовка будущих сотрудников;
- Создание положительного имиджа в обществе.

Существуют коммерческие организации, которые предоставляют финансирование без какой-либо собственной выгоды (благотворительность); существуют фирмы, которые оказывают финансирование НПО из-за коммерческой выгоды (увеличение уровня продаж за счет положительной репутации фирмы в последствии благотворительности); а также, фирмы, которые преследуют и пользу для сообщества и коммерческую выгоду.

Следует также отметить, что участие коммерческих структур в поддержке НПО осуществляется и через «корпоративную социальную ответственность».

Корпоративная социальная ответственность означает достижение коммерческого успеха путями, которые ценят этические принципы и уважают людей, сообщества и окружающую среду. К социальной ответственности бизнеса можно отнести: спонсорство и корпоративная благотворительность; содействие охране окружающей среды; взаимодействие с местным сообществом и местной властью; готовность участвовать в кризисных ситуациях. Применение крупными коммерческими структурами при определении своей политики термина «корпоративная социальная ответственность» позволяет локализовать их участие в реформировании социальной сферы и в решении социальных проблем отдельными акциями.

НПО, которые стремятся развивать долгосрочные отношения с коммерческими организациями с целью получения финансовой поддержки, должны учитывать тот факт, что уровень социальной ответственности фирм отличается от случая к случаю, и не следует ожидать одинаково интереса и чувствительности к вашей проблеме от разных коммерческих организаций.

В тоже время, тогда когда очень много просьб о поддержке от различных НПО, коммерческие организации выберут те НПО которые предоставят им большее покрытие их собственной мотивации (как коммерческой, так и благотворительной).

Факторы, которые поощряют вовлечение коммерческих структур в жизнь сообщества

Коммерческие структуры предоставляют поддержку тогда когда существует:

Осознание проблемы

Выявление проблем происходит посредством нескольких методов:

- проблема ощущается непосредственно руководством фирмы при взаимодействии с окружающей средой;
- посредством сотрудников фирмы, которые информируют руководство об определенной проблеме;
- посредством СМИ;
- посредством НПО.

Доверие

Очень важно чтоб руководство и сотрудники коммерческой организации напрямую взаимодействовали с НПО или даже с бенефициарами НПО, с тем, чтоб убедиться, что их пожертвования/вклад используется по назначению и с пользой.

Эффективный подход

Существует хорошее соотношение между затратами и выгодами. Коммерческие организации всегда ищут решения, которые приносят результаты, соответствующие вкладу.

Долгосрочный результат

Коммерческие организации предпочитают те решения, которые приводят к долгосрочным результатам и способствуют устранению проблемы, нежели решения которые приводят к зависимости получателя от пожертвований.

Дополнительная выгода

Коммерческие организации должны осознавать дополнительные выгоды проекта/ поддержки для бенефициаров, сообщества, НПО и, конечно для самой фирмы.

Проект охватывает конкретную нишу

Элементы маркетинга играют важную роль в деятельности фирмы (рынок, клиенты, покрытие, позиционирование, и.д.). Таким образом, коммерческие организации предпочитают те проекты, которые содержат явные элементы маркетинга. Дополнительную выгоду проектов хорошо позиционированных на рынке легче представить обществу («единственный проект, предоставляющий подобные услуги»; «самое большое покрытие»; «первый проект который действует в зоне X», и.д.).

Достоверность

Проект предоставляет достоверность в соотношении с важными для фирмы целевыми группами. Также существует и интерес к повышенной видимости фирмы, но это не главное.

Ожидания коммерческих структур от НПО

- Хорошо продуманные, структурированные и обоснованные проекты с четко выделенными результатами;
- Вклад НПО (человеческие ресурсы, экспертиза, опыт, логистика, связи, и.д.);
- Хорошо разработанный план мониторинга и оценки результатов проекта;
- Поддержание отношений с коммерческой организацией после завершения финансирования с целью информирования о результатах проекта и о его положительных последствиях;
- Конструктивное отношение, направленное на действие.

Процесс выявления корпоративных доноров

Процесс выявления корпоративных доноров подразумевает сбор информации. Из списка потенциальных корпоративных доноров, НПО должна выбрать те организации, чьи цели и задачи соответствуют целям и задачам вашего проекта. Выберите донора, который действует в той же географической зоне, что и НПО либо там где будет внедряться проект.

С данной целью, необходимо составить профиль каждого потенциального донора, который должен включать следующую информацию:

- Название организации и контактные данные;
- Контактное лицо ответственное за рассмотрение заявок;
- Описание профинансированных проектов (приоритетные области);
- Описание процедуры подачи заявки;
- Описание процедуры рассмотрения заявки;
- Кто решает, какую сумму выделить;
- Какие дополнительные документы могут понадобиться.

После изучения потенциальных корпоративных доноров, необходимо выбрать наиболее подходящих и изучить их более подробно:

- Имя руководителя коммерческой организации, его заместителей и лиц, ответственных за связи с общественностью;
- Деятельность коммерческой организации;
- Кем являются потребители коммерческой организации?
- Есть ли у коммерческой организации стратегия финансирования, и в какой области?
- Использует ли коммерческая организация программу социальной ответственности в целях маркетинга и рекламы?
- Кому, и на какие мероприятия коммерческая организация выделила средства?

Только после того как вы детально изучите потенциального донора, можете обратиться к нему с просьбой о поддержке.

Что должен всегда иметь при себе фандрайзер

- Презентацию организации (1 страница);
- Список учредителей НПО;
- Банковские данные;
- Годовой финансовый отчет (если таковой имеется);
- Материалы относительно деятельности НПО (видео, фото, буклеты).

Что можно и что нельзя делать при переговорах с потенциальным донором:

- Будьте внимательны;
- Не «наезжайте», не давите на совесть;
- Будьте доброжелательны;
- Не перебивайте;
- Умейте слушать;
- Не старайтесь «перевербовать»;
- Будьте компетентны;
- Не отвечайте на вопрос, если не знаете ответа;
- Выражайте свои мысли коротко и ясно;
- Не отвечайте на вопрос, если вам его не задали;

- Просите определенную сумму;
- Не «хвастайтесь» бедностью и убогостью;
- Говорите о будущем;
- Не обижайтесь, если вам отказали;
- Приводите примеры поддержки;
- Не обманывайте даже по мелочам;
- Благодарите;
- Помните о цели визита;
- Не спорьте;
- Помните о том, что ваш собеседник - тоже человек;
- Никогда не опаздывайте;
- Умейте показать результаты;
- Не превращайте разговор в монолог.

с. Критерии оценки различных методов фандрайзинга

Деньги не единственное, что вы можете получить от фандрайзинга. Вы можете разработать другие стратегические подходы вместе с финансовым доходом. При выборе подходящего метода следует учитывать работу в команде, управление волонтерами, связи с общественностью и управление имиджем.

Подумайте о том, если:

- Метод генерирует воспитание и восприимчивость общественности к вашей проблеме, организации, миссии или деятельности;
- Метод генерирует множество новых потенциальных доноров;
- Метод расширяет число членов;
- Метод повышает обязательство и вклад существующих доноров;
- Метод дает высокий финансовый доход в сравнении с затраченным временем;
- Метод требует минимального времени со стороны волонтеров или персонала;
- Метод повторяемый и привлекает средства, которые могут ежегодно обновляться;
- Метод генерирует деньги с наименьшим количеством возможных ограничений и условий. Собранные средства не подвержены произвольному сокращению;
- Время, которое вы тратите на фандрайзинг, не отвлекает персонал и волонтеров от других важных целей. Наоборот, он более тесно связывает персонал и волонтеров с вашей целью, организацией и программой;
- Метод укрепляет моральный дух волонтеров и персонала;
- Метод развивает новые методики лидерства или развивает навыки и способности нынешних лидеров.

Библиография:

1. «Введение в фандрайзинг», Агентство социальных проектов «Метеор»;
2. Виртуальный ресурсный центр для некоммерческих организаций, www.trainet.org;
3. «Основы фандрайзинга», Томская экологическая студенческая инспекция им. Льва Блинова (ТЭСИ);
4. Юндина, М.А., Зотова А.В., «Привлечение средств из местных источников. Сбор частных пожертвований: Методическое пособие для некоммерческих организаций», Ставрополь: АНО «Северо-Кавказский ресурсный центр», 2001;
5. Centrul de Resurse al organizațiilor neguvernamentale pentru Drepturile Omului din Republica Moldova (CReDO), Modulul # 4, Colectarea fondurilor;
6. Comanescu Cristina, Diana Felicia Timofte, «Strategia de Fonduri: Fundraising»;
7. «Ghid de fundraising», Kapital S.R.L., material sinteză realizat de Echipa Finantare.ro.;
8. «Planificarea participativă de proiecte», Manual, Viena, 2004;
9. Roșcovan Mihai, Mariana Puntea, Veaceslav Bulat, Viorel Miron, «Ghid de cooperare transfrontalieră», Chișinău, 2010;
10. Tănase Mihai, «Colectarea de fonduri în organizațiile necomerciale», Chișinău, 2011;
11. Baguley, John, «Strategia de Fundraising & Marketing: Accelație sau Frână», prezentare susținută în cadrul Conferinței Dissmark, Iași, 2006;
12. «Developing a Fundraising Strategy», Funding Advice Bureau, SYFAB;
13. «Fundraising Essentials For Your Non-Profit: How To Raise All The Money You Want», Solve Your Probleme Business Series: Fundraising;
14. Turner Tom, «The Best Fund Raising Strategy is A Simple One».

Promo - LEX

Ассоциация Promo-LEX

tel./fax: +373 22/ 45 00 24; 44 96 26

e-mail: info@promolex.md

url: www.promolex.md

Для корреспонденции:
а/я 89, MD-2012 Кишинэу
Республика Молдова

Настоящая публикация издана при
финансовой поддержке Посольства
Королевства Нидерландов
Программа Матра КАП.