

Фандрайзинг

Привлечение финансовых средств



ФАНДРАЙЗИНГ

Привлечение финансовых средств

Автор: Рейчел Блэкман (Rachel Blackman)

Авторы перевода: Тимофей Окров, Родика Джобсон, Кэтрин Дэнфлус

Дизайн: Уингфингер (Wingfinger)

Автор выражает благодарность Руперту Хэйдоку (Rupert Haydock), Дэви Хьюз (Dewi Hughes) и Лиз Уолди (Liz Waldy) за помощь в создании книги, и всему коллективу Tearfund за время, уделенное ими на рецензирование рукописи. Автор также выражает признательность партнерам Tearfund за апробирование представленных материалов.

Информация о том, как используются материалы Tearfund партнерами и другими организациями, позволяет нам улучшить качество последующих материалов. Если Вы желаете поделиться своим мнением о данной публикации, пожалуйста, пишите нам на адрес Tearfund или на наш электронный адрес: roots@tearfund.org

Другие публикации серии ROOTS:

- ROOTS 1 и 2 – Пособие по социально-правозащитной деятельности
Комплект из двух самостоятельных книг: *Понятие социально-правозащитной деятельности* (ROOTS 1) и *Практическое руководство по социально-правозащитной деятельности* (ROOTS 2). Реализуется только в комплекте.
- ROOTS 3 – *Оценка собственного потенциала*. Практическое руководство для организаций по оценке потребностей в наращивании собственного потенциала.
- ROOTS 4 – *Миротворческая деятельность местных общин*. В пособии рассматриваются конкретные примеры из практического опыта партнеров Tearfund, которые участвовали в миротворческом процессе и достижении согласия в сообществах.
- ROOTS 5 – *Управление проектным циклом*. Рассматривается процесс планирования и управления проектами с использованием проектного цикла. Описываются такие методы планирования, как оценка потребностей и потенциала, анализ заинтересованных сторон, а также подробно рассматривается процесс оформления логической структуры.

Все материалы имеются в наличии на английском, французском, испанском и португальском языках.

За более подробной информацией просим обращаться в Отдел Ресурсов и Развития, Resources Development, PO Box 200, Bridgnorth, Shropshire, WV16 4QP, UK, или писать по электронному адресу: roots@tearfund.org

© Tearfund 2006

Издано Tearfund. Компания с ограниченной ответственностью. Лицензия в Англии № 994339. Регистрация в Реестре благотворительных организаций за № 265464.

Tearfund является евангелической христианской организацией по развитию и оказанию помощи, которая осуществляет свою деятельность при содействии местных партнеров с целью предоставления перспектив и надежды на будущее, и оказания поддержки нуждающимся сообществам во всем мире.

Почтовый адрес: Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, UK

Тел: +44 (0)20 8977 9144

Электронный адрес: roots@tearfund.org

Страница в интернете: www.tearfund.org/tilz

ФАНДРАЙЗИНГ

Привлечение финансовых средств

Рейчел Блэкман

Содержание

Введение	5
Глоссарий	7
Раздел 1 Фандрайзинг в христианских организациях	9
Сбор средств в соответствии с этическими принципами	9
Принципы фандрайзинга	11
ПРИНЦИП 1 Информировать	11
ПРИНЦИП 2 Просите	12
ПРИНЦИП 3 Используйте индивидуальный подход	13
ПРИНЦИП 4 Старайтесь понять позицию донора	14
ПРИНЦИП 5 Ищите доноров, соблюдающих этические принципы	14
ПРИНЦИП 6 Благодарите	15
ПРИНЦИП 7 Вкладывайте деньги и время, чтобы удержать доноров	16
ПРИНЦИП 8 Поддерживайте хорошую репутацию	17
ПРИНЦИП 9 Следите за отчетностью	19
Раздел 2 Что говорится в Библии о деньгах	21
Наша роль в качестве управителей	21
ИЗУЧЕНИЕ БИБЛИИ О земле в Ветхом Завете	22
Наше отношение к деньгам	23
ИЗУЧЕНИЕ БИБЛИИ Невозможно служить одновременно Богу и деньгам	23
ИЗУЧЕНИЕ БИБЛИИ Наше отношение к собственности имеет значение	24
ИЗУЧЕНИЕ БИБЛИИ Мы призваны жертвовать	25

Раздел 3	Разработка стратегии фандрайзинга	27
СТУПЕНЬ 1	Для чего осуществляется сбор средств?	28
СТУПЕНЬ 2	Насколько эффективной является деятельность организации?	29
СТУПЕНЬ 3	Чем характеризуется внешняя финансовая среда?	30
СТУПЕНЬ 4	В чём состоит фандрайзинговый потенциал?	31
СТУПЕНЬ 5	Действующая структура финансирования	33
СТУПЕНЬ 6	Планируемая структура финансирования	35
СТУПЕНЬ 7	Общение с потенциальными донорами	41
СТУПЕНЬ 8	Стратегии для каждого источника финансирования	43
СТУПЕНЬ 9	Планирование фандрайзинговой деятельности	44
СТУПЕНЬ 10	Обращение к донорам	45
СТУПЕНЬ 11	Осуществление, оценка и анализ фандрайзинговой деятельности	47
Раздел 4	Характеристика различных источников финансирования	51
	Частные лица и церкви	51
	Формирование доходов	56
	Учреждения-доноры (донорские организации)	63
	Компании	68
	Фонды	69
	Волонтёры	69
Раздел 5	Приложение	73
	Ресурсы и контакты	73
	Примерная программа проведения семинара	74
	Указатель ключевых слов	75

Введение

Достаточное финансирование всегда является предметом особой заботы организаций развития. Когда главной целью является снижение уровня бедности и содействие процессу достижения перемен к лучшему, то возникает искушение сосредоточиться только на деньгах и позволить финансированию оказывать влияние на направление деятельности организации. Однако вначале необходимо определить видение, миссию и стратегию, и только затем разрабатывается план привлечения необходимого финансирования для осуществления намеченной стратегии. Следует продумать, как обеспечить различные виды поддержки, а именно, не только предоставление финансовых средств донорами, но и привлечение людей к участию в молитве, волонтерской деятельности и социально-правовых акциях.

Донором может быть любое лицо или организация, предоставляющие финансовую помощь, например: частное лицо, церковь, компания, фонд или благотворительное учреждение.

Некоторые христиане полагают, что, если человек занимается активным поиском источников финансирования и разрабатывает план сбора средств, значит, он не доверяет Богу. В данном пособии рассматривается библейский подход к привлечению источников финансирования (фандрайзингу) и демонстрируется, что планирование фандрайзинговой деятельности позволяет достичь гораздо большей эффективности.

Многие организации развития находятся в сильной зависимости от нескольких крупных внешних доноров. Это может привести к двум основным проблемам. Во-первых, такие организации становятся уязвимыми, поскольку, если донором принимается решение о прекращении своего финансирования, то организация будет вынуждена сократить штат сотрудников или ограничить виды деятельности; в худшем случае организация может оказаться и вовсе неспособной продолжить свою работу. Вторая опасность связана с ограничениями относительно того, каким образом могут быть потрачены денежные средства. Чтобы заручиться гарантией дальнейшего финансирования, организации развития бывают вынуждены вносить изменения в собственную стратегию в соответствии со стратегией донора. Это, в свою очередь, может привести к полному отступлению от собственного видения и миссии.

Для преодоления всех этих проблем организации должны продумать меры по расширению своей базы финансирования. Обычно это означает поиск других, менее крупных доноров на местном уровне. Например, можно предусмотреть получение от бенефициариев проекта символической оплаты за услуги или товары, или же разработать какой-либо проект по формированию доходов. Христианским организациям следует искать возможности получения денежных средств от местных церквей. Для них это является одной из форм реализации совместных усилий по созиданию Царства Божьего. Организации развития в состоянии способствовать установлению важной связи между частными лицами или организациями, имеющими финансовые ресурсы, и теми, кто нуждается в их помощи.

Цель данного пособия – помочь организациям обрести уверенность в своей способности привлекать денежные средства. В пособии представлены ключевые принципы процесса фандрайзинга. Часто этот процесс не имеет планомерной и прогрессивной стратегии, а потому проходит спонтанно, по мере возникающей необходимости. В данной книге объясняются этапы разработки стратегии фандрайзинга. В ней также рассматриваются возможные способы расширения базы финансирования организации.

Глоссарий

В данном глоссарии объясняются значения некоторых терминов в соответствии с тем, как они понимаются в настоящем пособии.

бюджет	планируемые доходы и расходы в течение определенного промежутка времени
донор	частное лицо или организация, которые выделяют денежные средства на деятельность в рамках программы развития
донорская организация	(учреждение-донор) финансирующая организация, обычно связанная с государственными структурами; в данном пособии под этим термином понимаются также и международные НПО (см. ниже), т.к. принцип привлечения их финансирования похожий
достоинство	чувство самоуважения и уверенности в собственной ценности
заявка на проект	документ, содержащий описание планируемого проекта; предъявляется донорам при обращении к ним с предложением участия в финансировании проекта
консорциум	две или более организации, которые составляют совместную заявку на получение финансирования
короткое замыкание	неисправность электропроводки, которая приводит к обесточиванию сети
Меморандум о договорённости	документ, в котором формулируются цели и обязанности двух или более организаций, согласившихся на совместную деятельность по решению какого-либо вопроса
мозговая атака	изложение мысли, которая незамедлительно приходит в голову, в связи с тем или иным вопросом
НПО	неправительственная организация
надёжность	способность внушить доверие
организационная стратегия	план достижения целей организации
подотчетность	объяснение решений и действий лицам или организациям, осуществляющим финансирование
подписавшее лицо	ответственное лицо, подписывающее заявку на финансирование проекта
прибыль	собранные денежные средства относительно затрат на их привлечение
резюме	краткое содержание идеи проекта

рентабельный	экономически целесообразный относительно достигнутых показателей и затраченных средств и времени
слоган	пять или шесть слов, представляющих организацию, которые обычно используются в печатных бланках или публикациях организации
сотрудничество	совместная работа, направленная на достижение определенной цели
стратегия фандрайзинга	план организации по привлечению финансовых средств
структура финансирования	соотношение доходов, поступающих от различных категорий доноров
тенденция	изменения по прошествии времени
управление	разумный и тщательный менеджмент или использование денежных средств или имущества, находящихся как в личной собственности, так и в собственности другого лица или организации
уязвимый	подверженный внешнему давлению, которое может привести к неудаче
формирование доходов	привлечение денежных средств за счёт продажи товаров или услуг
христианское развитие	процесс внесения изменений, который способствует обретению людьми своего уникального, Богом данного, духовного, физического, интеллектуального, эмоционального и социального потенциала
этический	(нравственно-ориентированный) поступающий в соответствии с библейскими заповедями
эффективный	хорошо функционирующий даже при использовании небольшого объема ресурсов

Фандрайзинг в христианских организациях

Христианские организации, видение и призвание которых дарованы Богом, должны искать источники финансирования, придерживаясь библейских принципов. Нужно стремиться к тому, чтобы способ сбора денежных средств не противоречил христианской вере. В данном разделе поднимаются некоторые из тех вопросов, которые надлежит принять во внимание.

Сбор средств в соответствии с этическими принципами

Необходимо внимательно рассмотреть все применяемые подходы к фандрайзингу. Важно, чтобы методы фандрайзинга отражали ценности вашей организации. Фандрайзинг также не должен причинять какие-либо неудобства потенциальным донорам или способствовать разрушению репутации организации. Например, некоторые христианские организации могут отказаться от использования метода фандрайзинга, связанного с азартными играми, такими как лотереи. Другие могут полагать, что конкурс красоты не соответствует их этическим принципам, так как в Библии говорится, что Бог смотрит на сердце человека, а не на внешнюю красоту.

При разработке стратегии фандрайзинга полезно учитывать рыночные принципы. Однако следует осторожно применять эти принципы к фандрайзингу для деятельности в рамках программы развития, так как денежные средства, полученные от доноров, полностью расходуются на нужды бедных. Это не приносит донорам никакого денежного дохода. В некотором смысле, бедные люди становятся «товаром», который «продается» донорам. Важно проявлять уважительное отношение и к потенциальным донорам, и к тем, для кого собираются денежные средства.

ПРИМЕРЫ
недобросовестных приемов

- Может возникнуть искушение преувеличить нужды бенефициариев с целью получения большего финансирования.
- Для того чтобы вызвать больше симпатии у доноров, используют фотографии несчастных детей.

Документ, отражающий
ценности фандрайзинга

Будет полезным составить список ценностей фандрайзинга. Документ, отражающий ценности фандрайзинга, должен быть составлен исходя из видения, миссии и ценностей вашей организации. Документ должен содержать ответы на следующие ключевые вопросы:

- Предоставляется ли правдивая информация об организации и бенефициариях?
- Относите ли вы к донорам с уважением?

К этому документу необходимо обращаться достаточно часто, чтобы удостовериться в том, что используемые методы фандрайзинга верны. Можно также посвятить в этот документ лиц со стороны для повышения репутации вашей организации.

ПРИМЕР
Некоторые ценности
фандрайзинга
организации Tearfund

- Мы считаем, что должен сохраняться правильный баланс между рациональностью и эмоциями во всех мероприятиях по фандрайзингу.
- Мы обязуемся обращаться с призывом о больших пожертвованиях только в ситуациях чрезвычайного бедствия, после проведения организацией Tearfund анализа потребностей, и для разрешения которых имеются необходимые ресурсы.
- Мы считаем, что деньги, молитва и время, как формы поддержки, одинаково важны.
- Мы обязуемся благодарить жертвователей за финансовую помощь, за исключением тех случаев, когда они не хотят признания.
- Мы обязуемся информировать лица или организации, которые оказывают поддержку, о значении их пожертвований для бенефициариев.
- Мы обязуемся предоставлять наилучшие услуги тем, кто оказывает поддержку, независимо от размера их пожертвования.
- Мы обязуемся стремиться быть честными во всех мероприятиях по фандрайзингу.
- Мы обязуемся использовать на рекламу в целях фандрайзинга не более 15 % от всего полученного дохода Tearfund.
- Мы обязуемся учитывать пожелания доноров относительно использования их пожертвований, и в то же время разъяснять, как достичь наилучшего для бенефициариев результата.

В процессе общения:

- Мы обязуемся представлять бедных как реальных людей, а не как символы страдания, которые дают возможность привлекать денежные средства.
- Мы обязуемся искать коренные причины проблем для того, чтобы предоставлять нашим донорам информацию о структурных причинах нищеты.
- При цитировании каких-либо авторов, мы обязуемся указывать их имена, из уважения к их достоинству.
- При изображении в наших материалах отдельных лиц и ситуаций первостепенным принципом является проявление уважения и достоинства. Мы не спекулируем темой (например, мы не просим их плакать перед камерой).
- Мы используем правдивые иллюстрации / фотографии / картины - там, где это возможно, мы знакомим как с положительными, так и с отрицательными аргументами для того, чтобы помочь представить реальное положение вещей.

Организации, занимающиеся оказанием помощи пострадавшим в результате стихийного бедствия, могли бы принять Кодекс Поведения Международного движения Красного Креста, и ссылаться на него в своих материалах по фандрайзингу.

Принципы фандрайзинга

Как правило, успешный фандрайзинг предполагает наличие следующих этапов во взаимодействии с донорами:

Процесс фандрайзинга



Независимо от вида фандрайзинга, существует несколько основных принципов, соблюдение которых способствует гладкому протеканию процесса фандрайзинга. Многие из этих принципов подразумевают установление отношений. Можно сказать, что поиск средств – это, в первую очередь, поиск друзей.

ПРИНЦИП 1 ИНФОРМИРУЙТЕ

Информирование является эффективным способом привлечения интереса к вашей работе, и может привести к получению пожертвований. Доноры с большей охотой выделяют денежные средства, если вы четко сформулируете ваши потребности.

ПРИМЕР Если потенциальные доноры услышат об организации, которая работает с беспризорными детьми, то лишь некоторые из них могут согласиться выделить деньги из чувства жалости к детям. Время и усилия, затраченные на объяснение тех непростых причин, которые приводят детей к бродяжничеству, окупятся с лихвой. Если организация также предоставит информацию о нуждах беспризорных детей и предложит конкретные проекты для удовлетворения этих нужд, то гораздо больше потенциальных доноров согласится выделить денежные средства.

Для размышления

- Достаточно ли информации о вашей деятельности и тех целевых группах, с которыми вы работаете, предоставляет ваша организация?
- Если нет, то каким образом можно улучшить процесс информирования?

ПРИНЦИП 2 ПРОСИТЕ

Часто информационных материалов достаточно для того, чтобы потенциальные доноры выделили средства для вашей работы. Однако, иногда нужно прямо просить о помощи, т.к. люди не всегда знают, как реагировать на информацию. Помимо денежной помощи, можно обратиться с просьбой о молитве или объявить о наборе волонтеров, которые бы оказали помощь в работе.

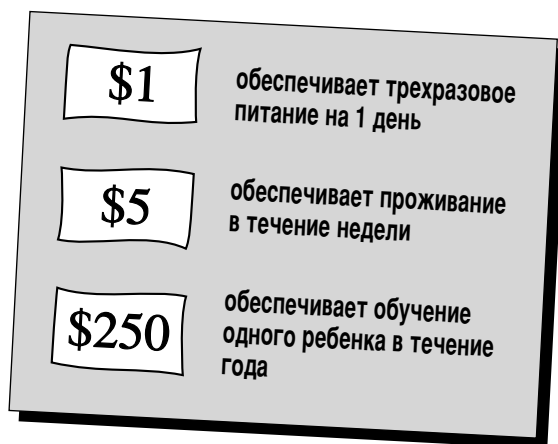
Способ обращения о финансовой поддержке зависит от культурных традиций конкретной местности. Важно определить наиболее подходящие способы привлечения потенциальных доноров. Просьба о финансовой помощи может сопровождаться чувством смущения. Например, в церкви принято, что люди, нуждающиеся в денежной помощи, просят других помолиться об их нуждах. Несмотря на то, что молитва, несомненно, помогает, этот вид обращения часто используется для того, чтобы просить присутствующих сделать пожертвование, что может быть неверно истолковано. Сотрудники организации должны помнить, что пожертвования предназначены не для них, а для людей, на благо которым служит организация. Нередко доноры сами ждут, чтобы их попросили о финансовой помощи.

Важно обдумать, как облегчить для доноров процесс выделения денежных средств. Например, всегда указывайте контактный адрес в информационных материалах, литературе по фандрайзингу и ваших заявках на проект. Заготовьте специальные ящики-копилки для пожертвований, которые могут быть установлены в домах или офисах и которые можно регулярно опорожнять.

В отличие от других категорий жертвователей, донорские организации и различные фонды не занимаются поиском организаций для выделения финансирования, и не будут отвечать на ваши информационные материалы о поиске средств. Следует обращаться к ним напрямую с просьбой о выделении денег на конкретные проекты. При этом они часто требуют, чтобы организации, которые ищут денежные средства, заполнили их бланк или заявку на проект.

Организация должна представлять конкретную информацию о цели своего обращения за помощью. Если у донора сложится четкое представление о том, как будут расходованы его деньги, и каким образом это может изменить чью-то жизнь, то он гораздо охотнее сделает пожертвование. Таким образом, организациям следует конкретизировать потенциальным донорам суммы необходимых пожертвований для определенных нужд.

ПРИМЕР



Для размышления

- Какие методы вы используете при поиске финансирования?
- Какие методы являются более эффективными, и почему?

ПРИНЦИП 3 **ИСПОЛЬЗУЙТЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД**

Процесс фандрайзинга всецело строится на отношениях между людьми. Вашей целью должно быть установление хороших взаимоотношений между донорами, организацией и теми людьми, которым вы служите. Для этого может потребоваться много времени, но это оправдано и эффективно. Необходимо относиться к донорам как к живым людям, а не просто как к источникам финансирования. Аналогично, нужно показывать донорам, что люди, которым вы служите, являются конкретными личностями, а не просто определенной категорией людей, получающих донорскую помощь. Также необходимо всегда помнить, что вы представляете организацию, в которой вы работаете. Для того чтобы доноры могли поручить вам расходование своих денег, необходимо завоевать их доверие, как в профессиональном, так и личном плане.

Тщательно подготовьтесь к
контакту с донором

Следует хорошо продумать, как лучше обратиться к донорам с просьбой о предоставлении денежных средств. Если принимается решение об обращении в письменной форме, то лучше адресовать письмо конкретному лицу, вместо использования стандартных безличных обращений. Не забудьте правильно написать фамилию. Самый эффективный способ – личная встреча, так как в этом случае легче завладеть вниманием человека. Сюда же можно отнести посещение церкви, той или иной компании или финансирующей организации. Оденьтесь соответствующим образом, поскольку первые впечатления играют важную роль.

Использование историй отдельных людей в материалах по фандрайзингу может помочь донорам лучше понять те потребности, которые вы удовлетворяете. Они понимают, что речь идет о реальных людях с реальными проблемами. Если есть возможность привести конкретные примеры людей, которые уже пользуются плодами вашей деятельности, то это повысит вероятность того, что донор согласится пожертвовать деньги, так как он уже будет знать заранее, каким именно категориям людей оказывается помощь, и это придаст ему уверенности в том, что его средства будут расходованы надлежащим образом.

ПРИМЕР

При сборе средств на детское обучение, целесообразно использовать истории о детях, которые либо не охвачены системой образования, либо в настоящее время пользуются услугами проекта, или же о тех, кто уже закончил курс обучения и получил работу. Можно также включить истории о родителях, чьи дети воспользовались помощью в рамках проекта, и рассказать о влиянии вашей деятельности на их судьбы. Иногда, для сохранения анонимности рекомендуется использовать только имена или даже псевдонимы. Можно также отказаться от использования фотографий с изображением людей, особенно в тех случаях, когда огласка может навлечь на них какую-либо опасность. Например, обнародование фотографии ВИЧ-инфицированного может стоить ему отчуждения со стороны окружающих, если кто-то из знакомых увидит эту фотографию.

Для размышления

- В какой мере вы придерживаетесь индивидуального подхода к фандрайзингу?
- Каким образом можно его усовершенствовать?

ПРИНЦИП 4 СТАРАЙТЕСЬ ПОНЯТЬ ПОЗИЦИЮ ДОНОРА

Выделяя средства на вашу деятельность, доноры обычно руководствуются двумя основными предпосылками:

- Они доверяют вам в том, что вы будете разумно тратить их деньги.
- Они полагают, что их пожертвования будут способствовать положительным переменам в жизни людей.

Важно учитывать данные положения при планировании проектов и разработке стратегии обращения к донорам. Можно провести ролевую игру, которая поможет лучше понять позицию донора.

Бывает, что некоторые доноры исходят из других предпосылок для финансирования той или иной деятельности. Целесообразно попытаться спрогнозировать эти предпосылки. Например, та или иная компания будет согласна выделить средства лишь в том случае, если увидит в этом определённую выгоду для себя. Необходимо принять обдуманное решение относительно того, нужен ли вам такой вид финансирования.

Бывают и такие доноры, которые, не смотря на свою огромную заинтересованность в вашей деятельности, не имеют возможности пожертвовать какие-либо средства. Можно предложить им пожертвовать свое время, или принять участие в работе вашей организации посредством молитвенной помощи.

ПРИМЕР Некий частный благотворитель заинтересован в поддержке организации развития. Организация развития занимается несколькими проектами, один из которых – строительство школы. В разговоре с донором выясняется, что он раньше работал директором школы, и все еще имеет интерес к сфере образования. В таком случае, фандрайзер может рассказать о школьном проекте, поддержка которого могла бы особенно заинтересовать данного донора.

Для размышления

- В какой степени внимание к позиции донора может способствовать более эффективному фандрайзингу?

ПРИНЦИП 5 ИЩИТЕ ДОНОРОВ, СОБЛЮДАЮЩИХ ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ

Может возникнуть соблазн начать поиск доступных источников финансирования или принимать любые предложенные деньги с целью максимального увеличения фондов организации. Однако в случаях с донорами, особенно компаниями, выделяющими большие суммы денег, нужно задуматься, насколько благоразумным будет решение принять от них деньги:

- Донорская организация может пользоваться плохой репутацией. Факт принятия от нее финансирования может поставить под угрозу возможность получения средств от других доноров.
- Донор может вмешиваться в вашу деятельность такими способами, которые идут вразрез с миссией и ценностями вашей организации.
- Коммерческая деятельность донора может осуществляться без соблюдения этических принципов. Например, если компания по пошиву одежды использует в своем производстве детский труд.
- Миссия и ценности донора могут противоречить вашей собственной миссии и ценностям. К примеру, будет оправдан отказ христианской организации от пожертвований компании по производству оружия. То же самое касается нежелания обращаться за финансированием к определенным государственным структурам, которые проводят противоправную политику.

При рассмотрении облика донора, стоит попытаться ответить на следующие вопросы:

- Является ли он социально ответственным? Другими словами, проявляет ли донор заботу о трудовых ресурсах, способствует ли охране окружающей среды и улучшению жизни общества?
- Как общественность относится к донору?
- Нет ли противоречия между задачами и ценностями донора и теми интересами, которые отстаивает ваша организация?
- Отвечает ли процедура найма на работу в организацию принципам развития прогрессивного общества? Например, не имеет ли место дискриминация сотрудников по половому, возрастному или этническому признаку?

Полезно было бы определить категории доноров, к которым не стоит обращаться, или финансовую помощь которых не следует принимать. Например, это относится к организациям, занимающимся производством оружия или табачных изделий.

Для размышления

- Соблюдаются ли этические принципы вашими действующими донорами?

ПРИНЦИП 6 БЛАГОДАРИТЕ

Этот принцип может показаться очевидным, однако по мере увеличения числа доноров, благодарить становится все труднее. Поблагодарить и засвидетельствовать, что великодушие донора высоко оценено – не только проявление вежливости; это еще и крайне необходимо, если вы рассчитываете на повторное получение средств от данного донора. Важно, чтобы выражаемая благодарность была уместной, своевременной и адекватной по форме и содержанию.

Формы выражения благодарности должны быть разными в зависимости от донора. Если денежные средства собраны церковью или отдельной группой людей, то сотрудник организации может выразить благодарность жертвователям при личной встрече с ними. В качестве альтернативы, можно написать письмо. Некоторые организации имеют стандартное благодарственное письмо, которое рассылается донорам. Постарайтесь сделать это письмо как можно менее официальным, и адресуйте его конкретному лицу. Упомяните о значении именно этого пожертвования.

Хотя выражение благодарности донорской организации в форме личного благодарственного письма иногда считается неуместным, все же стоит упомянуть о том, сколь высоко ценится ее вклад в вашу деятельность. Обычно достаточно будет вначале послать донору краткое письмо с благодарностью и извещением о получении средств. В рамках финансового соглашения, доноры должны будут в дальнейшем получать регулярные отчеты о реализации проекта и расходовании средств. Именно эти отчеты будут влиять на решение донора о повторном выделении финансирования на вашу деятельность.

ПРИМЕР Церковь сделала пожертвование на оплату игровых площадок клубу для беспризорных детей. При получении средств, церкви было отправлено благодарственное письмо. Через три месяца было послано другое письмо, с фотографиями детей на игровых площадках.

Для размышления

- Всегда ли вы благодарите ваших доноров?
- Если нет, то какие способы выражения благодарности наиболее приемлемы?

ПРИНЦИП 7 ВКЛАДЫВАЙТЕ ДЕНЬГИ И ВРЕМЯ, ЧТОБЫ УДЕРЖАТЬ ДОНОРОВ

Для создания стабильной базы финансирования необходимо иметь доноров, которые будут регулярно выделять денежные средства. Удерживать уже существующих доноров экономически эффективнее, чем искать новых. Нижеприведенная пирамида показывает, что большинство доноров выделяют средства только один раз. Хотя все уровни одинаково важны, но, если удастся переместить доноров вверх по пирамиде, таким образом, что они станут постоянными и преданными спонсорами, то это будет способствовать формированию более устойчивой базы финансирования.

Пирамида доноров



Для того, чтобы доноры пожелали сделать еще одно пожертвование, они должны почувствовать доверие к вашей организации и к той деятельности, которую она осуществляет. Им необходимо знать, что деньги, которые они выделили ранее, были потрачены разумно.

Необходимо фиксировать, сколько денег тратится на то, чтобы сохранить существующих доноров. Если донорам покажется, что потрачено слишком много средств на их удержание, они больше не выделят финансирование, так как будут сомневаться, действительно ли их деньги пойдут на деятельность по развитию. Это не относится к организациям и фондам, которые, как правило, требуют заполнения подробной анкеты-заявки на каждый проект, нуждающийся в финансировании.

Доноры с большей вероятностью снова выделяют средства, если проникнутся вашей работой и целями организации, которую вы представляете. Энтузиазм доноров стимулируется посредством привлечения их к вашей деятельности. Этому способствуют письма к донорам с просьбой молиться о конкретных нуждах; можно также попытаться привлечь их к волонтерской деятельности или участию в социально-правозащитных акциях.

Чтобы превратить разовых доноров в регулярных жертвователей, необходимо благодарить их за пожертвование и предоставлять им текущую информацию о расходовании выделенных средств. Одно из главных преимуществ инвестирования времени в удержание доноров заключается в том, что они не только способны продолжить финансирование в дальнейшем, но и рекомендовать вашу организацию другим спонсорам.

ПРИМЕР Сотрудники организации, работающей с детьми, подсчитали, что каждый год 10% их постоянных доноров прекращали финансирование, что означало приблизительно 100 мелких доноров. Также было подсчитано, что на время, материалы и переписку с одним мелким донором тратится около 10 долларов. Коллектив организации принял решение о рассылке информационного бюллетеня постоянным донорам два раза в год. Информационный бюллетень содержал информацию о расходовании средств и конкретные примеры деятельности в рамках детских проектов. Составление и рассылка

информационного бюллетеня всем постоянным донорам обошлись компании в 200 долларов, и на следующий год только 50 доноров прекратили финансирование. Организация сэкономила 500 долларов, которые должны были быть потрачены на поиск других 50 доноров.

Для размышления

- Какой процент ваших доноров делает повторные пожертвования?
- Какие методы можно использовать для стимулирования притока многократных пожертвований со стороны доноров?

ПРИНЦИП 8 ПОДДЕРЖИВАЙТЕ ХОРОШУЮ РЕПУТАЦИЮ

Хорошая репутация позволяет сохранять существующих доноров и привлекать новых. Люди склонны жертвовать деньги организации, о которой они слышали, и которая пользуется хорошей репутацией. Репутация имеет такое же значение, как качество работы и методы фандрайзинга.

Нужно следить, чтобы работа и фандрайзинговая деятельность организации отражали ее ценности. Репутация организации должна соответствовать ее статусу христианской организации. В общем, чем полнее это соответствие, тем больше доверия будет со стороны доноров.

Следует открыто говорить о ваших успехах и неудачах. Например, отчеты с оценкой проектов должны быть доступны для любого интересующегося лица или организации, даже если эти проекты были неудачными. Честность и открытость – залог доверия и хорошей репутации.

Отношение к
фандрайзинговой
деятельности

Потенциальные доноры могут относиться к фандрайзинговой деятельности следующим образом:

Они слишком религиозны

Их деятельность противоречива

Слишком много организаций, занимающихся одним и тем же.

Я никогда не слышал о них, поэтому сомневаюсь, что они очень хорошо работают.

Они слишком политизированы

Все эти реакции связаны с восприятием потенциальными донорами вашей организации. Некоторые из этих представлений могут быть верными, но какие-то окажутся ошибочными. Если утверждения соответствуют истине, то стоит подумать, не следует ли привести какие-либо изменения в вашу деятельность. Если утверждения являются ошибочными, то не нужно менять лицо организации, чтобы соответствовать этим

утверждениям. Для опровержения неправильных представлений о вашей организации, необходимо распространять информацию о ее деятельности.

Если существует мнение, что ваша деятельность противоречива, то следует позаботиться о том, чтобы информационные материалы организации представляли потенциальным донорам обе точки зрения. Это поможет им увидеть позицию организации по данному вопросу, и будет способствовать принятию взвешенного решения выделении средств.

Можно оказаться такой ситуации, когда от вас потребуется подтвердить ваше участие политической жизни. Например, организации по развитию часто приглашаются для обсуждения различных вопросов с представителями органов власти. Или ваша организация может заниматься оказанием помощи бедным в рамках социально-правозащитной деятельности. Можно показать потенциальным донорам, что участие политической деятельности вовсе не равносильно тому, чтобы быть на чьей-либо стороне, что эта деятельность крайне важна для содействия устойчивым переменам к лучшему жизни конкретного сообщества.

Некоторые доноры не желают оказывать помощь христианским организациям. Нужно четко разъяснять, чем состоит миссия организации для того, чтобы спонсоры знали, на что именно будут потрачены их деньги. Ни в коем случае не следует скрывать свой статус христианской организации надежде привлечь большее число доноров! Необходимо учитывать представления людей христианской деятельности вашей организации в сфере развития. Например, доноры могут считать, что вы помогаете только христианам, то время как действительности ваша организация помогает всем нуждающимся независимо от их вероисповедания. В этом случае, нужно искать способы объяснения донорам данного аспекта.

ПРАКТИЧЕСКИЕ
РЕКОМЕНДАЦИИ
**Формирование
положительной
репутации**

Некоторые практические рекомендации относительно способов формирования положительного имиджа вашей организации:

- Сохраняйте копии писем от благодарных бенефициариев и составляйте подборку цитат положительными отзывами вашей работе.
- Пригласите экспертов для оценки вашей деятельности. Целесообразно иметь копии отчетов оценкой работы для потенциальных доноров.
- Стремитесь к качественной коммуникации донором, а именно: вовремя благодарите, своевременно отвечайте на корреспонденцию предоставляйте новейшую информацию вашей работе.
- Освещайте работу организации прессе. Чем больше рекламы вашей деятельности вам удастся предоставить, тем больше средств может быть собрано. Однако широкое освещение деятельности организации средствами массовой информации также может быть чревато тем, что, если у организации возникнут проблемы, об этом будет известно большему числу людей.
- Составляйте финансовые отчеты для доноров, которые этого требуют.
- Пишите статьи для научных журналов конференций целью создания профиля деятельности вашей организации.
- Приглашайте знаменитостей для работы вашей организации в качестве попечителей, консультантов или членов правления.

ПРИМЕР

Местные доктора часто направляют людей организацию развития для участия в проекте по оказанию помощи людям, больным ВИЧ/СПИД. При оформлении заявки на финансирование местные органы управления, организация может обратиться одному из докторов с просьбой предоставления письменной рекомендации, которой доктор должен объяснить, почему он рекомендует своим пациентам принять участие в проекте.

Для размышления

- Почему репутация важна для организации?
- Чтобы завоевать репутацию, может потребоваться несколько лет, а чтобы ее запятнать, достаточно нескольких секунд.
 - Знаете ли вы примеры лиц или организаций, чья репутация была испорчена? Что из этого вышло?
 - Каким образом организация может себя дискредитировать?
 - Как организация может оградить себя от опасности потерять свою репутацию?
 - Если организация дискредитировала себя чем-либо, что она может сделать для восстановления своей репутации?
- Представьте, что вы совместно с донорской организацией собираетесь опубликовать какой-либо документ. Донор не согласен с тем, чтобы на документе был логотип вашей организации, поскольку он имеет изображение креста, символизирующего крест Христов. Какой здесь может быть выход? Рассмотрите возможные варианты решения проблемы и выберите наилучший план действий.
- В чем может быть недостаток использования знаменитостей в качестве неких символов для активизации вашей деятельности?

ПРИНЦИП 9 СЛЕДИТЕ ЗА ОТЧЕТНОСТЬЮ

Когда доноры финансируют какую-либо деятельность, они рассчитывают на то, что средства будут использоваться разумно. Если это действительно так, то они впредь будут доверять вам свои деньги. Однако если средства расходуются неразумно, будущем доноры уже не будут заинтересованы финансировании вашей деятельности; более того, вы можете заработать себе плохую репутацию. Отвечая перед донорами, вы также отвечаете перед Богом за то, что Он вам даровал.

В разделе 2 рассматривается наша роль как управителей Божьего творения. Управление и отчетность всегда взаимосвязаны. Если вы управители, значит, вам что-то было доверено. Если от вас ожидается подотчетность, то распоряжайтесь тем, что вам доверено, согласно требованиям доверившего.

Формы отчетности будут видоизменяться зависимости от того, кто является источником финансирования. Например, перед частными лицами церквями можно отчитываться ходе неформального общения, выступлений на встречах или посредством издания материалов реализованных вами проектах. Форма отчетности перед донорской организацией состоит регулярном предоставлении отчетов проведении независимой оценки работы.

ПРИМЕР Организация развития каждый год составляет годовой отчет для своих доноров. Годовой отчет содержит информацию том, сколько денежных средств было привлечено из различных источников, как они расходовались. Основное место в отчете отводится описанию накопленного опыта главных успехов, которые были достигнуты за год.

Для размышления

- Какая форма отчетности перед донорами используется вами настоящий момент?
- Как можно улучшить процесс отчетности перед донорами? Что нужно для этого сделать?

2

Что говорится в Библии о деньгах

В Библии Господь неоднократно обращается к вопросам о деньгах и собственности. В данном разделе рассматриваются положения Библии об отношении к деньгам. Это поможет осмыслить, что означает быть хорошим управителем денежных средств, пожертвованных вашей организацией. Данная тема также призвана побудить к размышлению о щедрости наших пожертвований. Это будет способствовать успеху в вашей работе с местными церквями по мобилизации средств для нуждающихся членов их общин.

Наша роль в качестве управителей

Для того чтобы понять, каким должно быть отношение к личной собственности, следует обратиться к истории сотворения мира.

В главе 1:1 книги Бытие говорится, что Бог сотворил небо и землю.

Если Бог сотворил всё видимое и невидимое, то всё на земле находится в руках Его (см. Исх. 19:5 и Пс. 24).

В книге Бытие (1:28–30 и 2:15) Господь возлагает на человека ответственность за заботу о Его творении. Бог по-прежнему господствует над миром, но люди должны стать управителями. Всё, что Бог сотворил, вверено человеку, и он должен заботиться о творении и пользоваться им разумно. Это означает, что мы призваны быть управителями своего физического тела, способностей, времени, собственности и мира, окружающего нас.

В Книге Второзаконие (8:17–18) нам напоминает, что богатства, которыми мы обладаем, и власть распоряжаться ими, даются нам Богом. Поэтому мы отвечаем перед Богом за пользование дарами, которые Он нам дарует.

Текст в рамке на странице 22 показывает беспокойство Господа о том, как мы распоряжаемся Его дарами. Он хочет, чтобы мы прославляли Его, благословляли ближнего и помогали утверждать Царствие Божие.

О земле в Ветхом Завете

В Ветхом Завете мы читаем, что Господь, в подтверждение Своей связи с народом Израиля, дал Израильтянам землю для жизни. Господь также установил законы, чтобы народ нёс ответственность перед Господом за землю и друг друга.

- **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД ГОСПОДОМ.** Это означало отделение десятины и приношение первых плодов урожая Господу (Исх. 23:14-19). В книге Левит (25:23) говорится о господстве Бога над землёю и Его власти над её использованием: «Землю не должно продавать навсегда, ибо Моя земля: вы пришельцы и поселенцы у Меня».
- **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД БЛИЖНИМИ.** Это означало разрешение нищим собирать остатки урожая (Лев. 23:22) и получать некоторую сумму с десятины (Втор. 14:28-29, 26:12) в определенные годы. Для того чтобы люди не могли обогащаться за счёт других, Господь не разрешил продавать землю навсегда. Вместо этого, в юбилейный год (каждые 49 лет) проданная земля возвращалась её прежнему владельцу. Данное установление давало возможность пользоваться землей следующим поколениям. Это также означало, что с приближением юбилейного года цена на землю падала, и невозможно было разбогатеть за счёт ближнего (Левит 25:14-17).

По книге Кристофера Райта *Жизнь людей Господа* (Christopher Wright, *Living as the people of God*, 1983), IVP

Необходимо отметить, что Господь дал Израильтянам землю как благословение – по Своей милости, а не потому, что они её заслужили. Точно также, богатства, которыми мы обладаем, должны восприниматься нами как дар Божий, а не как что-то принадлежащее нам по праву. Богатства и благословение необязательно связаны друг с другом. Многие люди веры, о служении которых рассказывается в Библии, были бедными. Широко распространено мнение о том, что важно быть богатым. Часто полагают, что деньги – единственный знак благословения Божиего. На самом же деле благословение деньгами возлагает на человека больше ответственности. Нужно следить за тем, чтобы любовь к материальным ценностям не мешала общению с Богом.

Для размышления

- Если бы вы взяли у кого-либо велосипед на время, обращались ли вы бы с ним, как со своим собственным велосипедом? Почему?
- Аналогично, распоряжаетесь ли вы деньгами организации так же, как и собственными средствами? Как следует относиться к ресурсам, выделенным организации?

Наше отношение к деньгам

Отношение к собственности является показателем выполнения наших обязательств перед Богом. Господь не столько уделяет внимание тому, что человек имеет, сколько его **отношению** к собственному богатству. Например:

- Десятая заповедь повелевает «Не возжелай» (Исх. 20:17), но мы не можем утверждать, что не сравниваем обстоятельства нашей жизни с жизнью других. Мы часто оцениваем друг друга, в первую очередь, относительно материального достатка.
- Отношение к деньгам оказывает большое влияние на общение человека с Богом. В книге Второзаконие (8:10–14) Господь предостерегает, что пристрастие к материальным благам делает нас гордыми и заставляет забыть о Нем и Его милости. Об этом также говорится в книге Притчей Соломоновых: «...нищеты и богатства не давай мне, питай меня насущным хлебом. Дабы, пресытившись, я не отрекся Тебя и не сказал «кто Господь?» и чтобы, обеднев, не стал красть и употреблять имя Бога моего всеу» (30:8–9).
- В Новом Завете Господь учит, что не следует стремиться к богатству. Иисус Христос не говорил, что быть богатым – это плохо, но в Своих притчах Он много сказал о том, что является самым главным, и как нужно относиться к собственным деньгам. Так, Иисус Христос говорил: «смотрите, берегитесь любостяжания» (Лк. 12:15).

Изучение отрывка из Библии (смотрите ниже) призвано помочь вам понять, как нужно относиться к деньгам и имуществу – ибо только правильное отношение к материальным вещам делает возможным их использование на служение Богу и людям.

ИЗУЧЕНИЕ БИБЛИИ

Невозможно служить одновременно Богу и деньгам

- Прочитайте главу 6:19-34 из Евангелия от Матфея. Это отрывок из Нагорной проповеди. Иисус Христос обращается к ученикам и рассказывает им о Царствии Небесном.
 - Почему не следует собирать себе сокровища на земле?
 - Что означает «собирать себе сокровища на небе»?
 - Чем отличаются отношения в Царствии Небесном от отношений земных?
 - На что обращает внимание Иисус Христос в стихе 24?
 - Что говорится в отрывке об отношении к деньгам? Плохо ли быть богатым? Если нет, то почему?
 - В стихе 24 Господь учит, что нужно служить либо Богу, либо деньгам, но «никто не может служить одновременно двум господам». Какие практические действия можно предпринять, чтобы не впасть в искушение служить деньгам?
 - Какую надежду вселяют стихи 25-34 человеку, избегающему служения «мамоне»?
 - Что в данном отрывке говорится об уверенности, которую человек обретает в Боге? Сравним ли это с уверенностью, которую человеку дает наличие денег?
 - Какие вопросы относительно использования денежных средств поднимает отрывок:
 - перед отдельным человеком?
 - перед организацией в целом?

ИЗУЧЕНИЕ БИБЛИИ

Наше отношение к собственности имеет значение

- Прочитайте главу 12:13-21 из Евангелия от Луки.
 - О чём предостерегает Иисус Христос в стихе 15? Как это отражается в притче, следующей за стихом?
 - Обратите внимание, сколько раз богатый человек в притче произносит слова «Я», «мой» и «себе». Что это говорит об его отношении к собственному имуществу?
 - Помогают ли деньги и собственность этого человека его общению с Богом или же наоборот, мешают этому общению?
 - Что означает выражение «в Бога богатеющий»? Можете ли вы так сказать о себе?
 - Прочитайте Псалом 49. Выразите главную мысль Псалма одним предложением. Как Псалом учит пользоваться собственным имуществом?
 - Какие вопросы относительно использования денежных средств поднимает Псалом:
 - перед отдельным человеком?
 - перед организацией в целом?

Подавать нищим нужно по многим причинам, а именно:

- пожертвования бедным восхвалялись и поощрялись в ранней церкви (см: Деян. 4:32–35, 1 Кор. 16:1–4, Гал. 2:10);
- мы призваны к состраданию (Втор. 15:7–11; 1 Ин. 3:17);
- это отражает наше послушание Евангелию. В Евангелии от Луки (19:1–10), Закхей принёс истинное покаяние, когда смог освободиться от любви к своему богатству. Он показал полное доверие Господу, отдав половину своего состояния нищим.

ИЗУЧЕНИЕ БИБЛИИ

Мы призваны жертвовать

- Прочитайте главу 8:1-15 из второго послания к Коринфянам. В этом отрывке апостол Павел призывает богатых коринфян к совершению пожертвований, приводя в пример македонян, которые славились радушием, несмотря на свою нищету.
 - Что побудило македонян к совершению пожертвований?
 - С какой общиной ваша церковь имеет больше сходства: с церковью в Коринфе или в Македонии?
 - На каком основании сделаны такие выводы?
 - Какое отношение к пожертвованиям проповедуется в этом отрывке Библии?
 - Обратите внимание на то, как Павел призывает Коринфян подавать милостыню:
 - Он верит, что у них есть другие дары (стих 7).
 - Он признает, что они уже начали жертвовать (стих 10).
 - Он приводит в пример македонян, обращая внимание на то, что их к этому побудила Божия благодать.
 - Какие уроки могли бы извлечь руководители церквей из проповеди Павла о значении пожертвований?
- Какими ложными намерениями могут руководствоваться люди при совершении пожертвований? Прочитайте главу 9:6-15 (2 Кор.).
 - Что побуждает людей быть «доброхотно дающими»?
 - Стих 7 призывает нас быть готовыми жертвовать. Как это выражается в делах?
 - Что означает «щедро жертвовать»?
 - Как узнать, сколько нужно жертвовать?
 - Что говорится о плодах щедрого пожертвования в стихах 10-15?
 - Что хочет сказать Павел словами «быть всем богатым на всякую щедрость» в стихе 11?
 - Что можно ответить человеку, утверждающему, что щедрое пожертвование принесёт здоровье и богатство дающему?
- В проповеди Джона Уэсли «Использование денег» на отрывок 16:9 из Евангелия от Луки прослеживаются три основные мысли: «Получите всё возможное, экономьте всё возможное, отдайте всё возможное».
 - Согласны ли вы с этим утверждением?
 - Как это воплощается в вашей жизни и в служении вашей организации?
 - Что легче: зарабатывать, экономить или отдавать?
 - Как найти правильное соотношение между этими тремя способами использования денег?

Разработка стратегии фандрайзинга

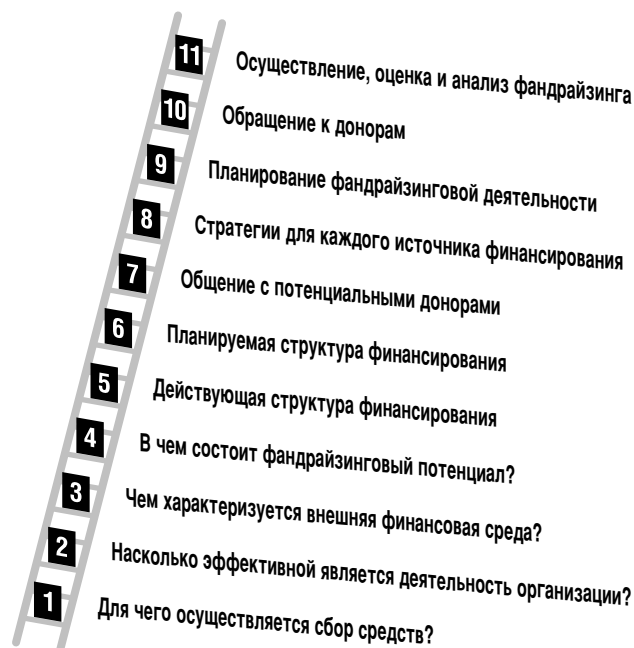
Разработка стратегии фандрайзинга – это важный процесс, который помогает определить потребности, выбрать наилучший подход и разработать план. Стратегия фандрайзинга и заявка на проект – это не одно и то же. Стратегия фандрайзинга относится к привлечению финансирования для всей деятельности организации. Заявка на проект составляется для поиска средств на реализацию только одного вида деятельности и является лишь одним из элементов всей фандрайзинговой стратегии организации. Процесс разработки стратегии фандрайзинга позволяет учесть все факторы, которые могут повлиять на его успех.

Стратегия должна быть разработана сотрудниками организации, занимающимися фандрайзингом, и одобрена Советом Попечителей (или членами правления). Для небольших организаций, а также структур, не имеющих развитой фандрайзинговой деятельности, вовсе не обязательно иметь штатного специалиста по фандрайзингу. Более крупным организациям следует нанять одного и более фандрайзеров. Организация, как правило, рассматривает вопрос о найме такого сотрудника, если имеются основания полагать, что фандрайзер сможет собрать сумму, превышающую собственный заработок и накладные расходы.

Для эффективной работы фандрайзер должен знать о работе организации, осуществляющейся за рамками его непосредственной деятельности. Другие сотрудники организации должны быть осведомлены о фандрайзинговой деятельности для того, чтобы разумно распоряжаться денежными средствами. По этой причине, если возможно, следует привлекать других сотрудников к разработке стратегии и помощи в проведении фандрайзинговой деятельности.

Одиннадцать
этапов в разработке
фандрайзинговой
стратегии

«Помощь и Надежда» – вымышленная организация развития. В данном разделе подробно рассматриваются этапы разработки фандрайзинговой стратегии данной организации.





ДЛЯ ЧЕГО ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ СБОР СРЕДСТВ?

Рекомендуется начинать разработку стратегии фандрайзинга с изучения стратегии организации. Фандрайзинг будет намного эффективнее, если потенциальным донорам предоставляется чёткая информация о цели поиска средств. Для создания хорошей базы доноров требуется время, обычно несколько лет. Следовательно, в течение последующих пяти, десяти лет стратегия фандрайзинга должна быть согласована со стратегией организации. Если организационная стратегия изменится в течение этого периода, стратегия фандрайзинга тоже должна быть изменена. Вы не сможете быть полностью подотчетны вашим донорам, если утверждаете, что средства собираются на проект по обеспечению питанием, в то время как приоритеты организации уже изменились, и такого рода проекты больше не поддерживаются.

Еще одна причина для изучения стратегии организации – это определение суммы, которую необходимо собрать в течение последующих десяти лет. Например, направления стратегии организации могут претерпеть изменения, которые потребуют привлечения в штат новых специалистов или помощи консультантов. Также может возникнуть необходимость вложения средств в приобретение нового помещения или оборудования. Не исключено, что для некоторых видов деятельности будет необходимо участие волонтеров.

Стратегия организации также стимулирует поиск новых возможностей для фандрайзинга. Например, если, согласно организационной стратегии, через пять лет планируется организация деятельности по проблемам ВИЧ/СПИД, можно уже начать сбор информации о донорах, которые финансируют именно ВИЧ/СПИД проекты.

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ

Вполне вероятно, что у вас возникнет соблазн изменить организационную стратегию для того, чтобы легче привлечь финансирование. Например, организация принимает решение о работе по проблемам водоснабжения и улучшения санитарных условий лишь потому, что государственные доноры решили выделить большие средства для такого вида деятельности. Однако такая деятельность может не соответствовать видению и миссии организации. Даже когда данная деятельность как-то согласуется с видением и миссией, организация не сможет воспользоваться выделенными средствами наилучшим образом в случае, если она не имеет опыта и знаний для осуществления водно-санитарных проектов, и её сотрудники некомпетентны в данных вопросах. Следует заниматься деятельностью, в которой можно применять имеющиеся навыки и опыт, но нельзя создавать проекты под предоставляемое финансирование.

Метод Просмотрите стратегию вашей организации и определите сумму средств, которая необходима для решения всех задач стратегии, а затем заполните таблицу на стр. 29. Помните, что недостаточно учитывать только стоимость проектов:

- Включите административные расходы, затраты на содержание персонала и офисного помещения.
- Обсудите новые виды или сферы деятельности, например, организацию проекта по новым проблемам в рамках программы развития, что потребует больших вложений средств.
- Не забудьте о расходах на осуществление фандрайзинга – как правило, нужно сначала потратить деньги, чтобы потом их собрать.
- Можно предусмотреть отчисление определенной суммы денег каждый год на ремонт здания, обновление оборудования и непредвиденные расходы.

Будьте реалистами при составлении бюджета. Не занижайте сумму требуемых средств, иначе собранных денег окажется недостаточно. Требуемую сумму также не следует завышать,

иначе придется работать больше, чем нужно. В этом может помочь анализ использования бюджетных средств и расходов организации за последние пять лет с целью создания чёткой картины фактических затрат. При составлении годового бюджета следует учитывать существующие тенденции, как, например, увеличение заработной платы.

ЗАДАЧИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ	РАСХОДЫ НА РЕШЕНИЕ ЗАДАЧИ			ОБЩАЯ СТОИМОСТЬ (А)	ИМЕЮЩАЯ СУММА СРЕДСТВ (В)	ТРЕБУЕМАЯ СУММА СРЕДСТВ (А-В)
	ПЕРСОНАЛ	МАТЕРИАЛЫ	ДРУГОЕ			

ПРИМЕР Организация «Помощь и Надежда» осуществляет три проекта для разных групп населения. Она имеет штатных сотрудников, которые работают в городском офисе; посещение ими проектов подразумевает транспортные расходы. В следующем году организация планирует запустить еще один проект, поэтому потребуется нанять сотрудника с частичной занятостью для фандрайзинговой деятельности, а также для разработки материалов по фандрайзингу в рамках небольшого бюджета. «Помощь и Надежда» должна обеспечить повышение заработной платы, и через год она хотела бы запустить пятый проект.

«Помощь и Надежда» подсчитала, что общая сумма расходов организации за первый год составляет 170 тыс. долларов, и эта цифра вырастет до 200 тыс. долларов в течение второго года и до 225 тыс. долларов за третий год. Следовательно, эти данные определяют суммы средств, которые нужно привлечь в течение каждого из трёх последующих лет. Донорские организации обязались выделять им 50 тыс. долларов каждый год, следовательно «Помощь и Надежда» должна собрать 120 тыс. долларов за первый год, 150 тыс. за второй и 175 тыс. долларов за третий.



СТУПЕНЬ 2

НАСКОЛЬКО ЭФФЕКТИВНОЙ ЯВЛЯЕТСЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ?

Перед рассмотрением вопроса о привлечении новых средств, необходимо изучить, насколько эффективно используются настоящие ресурсы. Можно ли улучшить действующие механизмы расходования средств и времени таким образом, чтобы ресурсов хватало на более длительный период времени? Ведь в результате понадобится меньше усилий для осуществления фандрайзинга.

Повышение эффективности работы организации может стать частью ее организационной культуры. Люди привыкли выполнять работу так, как они её обычно делают, и вряд ли кто-то когда-либо возвращался на шаг назад для поиска более эффективных способов выполнения данной работы. Обсудите эти вопросы всей организацией или по отделам, если это крупная организация.

Правильно ли вами выбран вид осуществляемой деятельности?

- Имела бы ваша деятельность больший успех в случае направления денежных средств на иные сектора, места или виды деятельности?
- Расходятся ли средства на нежизнеспособные проекты?
- Извлекается ли опыт из реализованных проектов?
- Определяется ли показатель рентабельности проектов?
- Как можно улучшить качество и рентабельность проектов?

Эффективно ли распоряжается организация своими ресурсами, в том числе и временем?

- Насколько правильно распоряжается ресурсами организация в целом, и каждый из ее сотрудников в отдельности?
- Не имеют ли место какие-либо ненужные операции?
- Не имеют ли место случаи, когда те или иные операции оказываются пустой тратой времени и средств по отношению к конечному результату?
- Не являются ли излишними некоторые административные расходы, например, на телефонные звонки или писчую бумагу? Не используется ли служебный транспорт для ненужных поездок?
- Нельзя ли облегчить и ускорить некоторые операции?
- Может ли та или иная работа выполняться по-другому?
- Какие критерии определяют, что значит правильно распоряжаться временем? Отводится ли молитве на рабочем месте достаточно времени?

Особое внимание при составлении годового бюджета должно уделяться вопросу повышения эффективности работы. Можно обсудить, как повысить объем деятельности без привлечения дополнительных ресурсов, или же посредством уменьшения количества времени на выполнение определенных операций. Целесообразно поискать возможности сокращения статей расходов. Следует вносить в бюджет только те изменения, которые не отразятся на качестве текущих работ.

ПРИМЕР Пытаясь проследить уровень эффективности своей текущей деятельности, организация «Помощь и Надежда» приходит к выводу, что какая-то часть рабочего времени директора может быть вполне использована для фандрайзинговой деятельности, за счет сокращения тех директорских функций, которые не способствуют продуктивности. В результате, организация решает подождать с наймом сотрудника по фандрайзингу до следующего года, что должно сократить общий бюджет на первый год со 170 до 160 тыс. долларов.



СТУПЕНЬ 3

ЧЕМ ХАРАКТЕРИЗУЕТСЯ ВНЕШНЯЯ ФИНАНСОВАЯ СРЕДА?

Анализ внешней финансовой среды позволяет определить возможности привлечения финансовых средств и динамику финансирования.

Этому способствует вступление в сеть организаций, занимающихся фандрайзингом, что дает возможность фандрайзерам и организациям развития со всей страны обмениваться мнениями и новостями по поводу возможностей привлечения средств.

Если вы стремитесь к расширению базы финансирования, то нужно учесть отношение к деньгам со стороны местного населения:

- Как относятся те или иные организации, церкви и частные лица к денежным средствам?
- Является ли жертвование элементом культурной традиции данной местности?
- Как люди относятся к деятельности организаций развития?

ПРИМЕР «Мозговая атака» сотрудников и попечителей организации «Помощь и Надежда» помогла им суммировать все, что известно в их местности о динамике жертвования, как отдельных людей, так и церквей. В результате были обозначены следующие положения:

- Люди неумело распоряжаются собственными деньгами и редко планируют свой бюджет.
- Не принято говорить о деньгах.

- Церковь находится на раннем этапе развития и еще не способна себя финансировать.
- В церковь ходят для того, чтобы «получать», а не «отдавать».
- Согласно новому законодательству, лица, выделяющие средства на благотворительность, имеют право на налоговые льготы.
- Люди не доверяют организациям развития, считая, что те, у кого много денег, заработали их нечестным путем.
- Люди все больше смотрят телевизор, и ряд других организаций успешно воспользовались телевидением для фандрайзинга.



СТУПЕНЬ 4 В ЧЕМ СОСТОИТ ФАНДРАЙЗИНГОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ?

Определение фандрайзингового потенциала позволяет судить о готовности организации к фандрайзингу. Для его определения можно провести анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, называющийся SWOT (Strengths – «сильные стороны», Weaknesses – «слабые стороны», Opportunities – «возможности» и Threats – «угрозы»). SWOT-анализ помогает установить:

- **СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ** организации, которые помогут в осуществлении фандрайзинга. Эти силы можно использовать, и на них можно опираться.
- **СЛАБЫЕ СТОРОНЫ** организации, которые могут негативно сказаться на фандрайзинговых возможностях и достижении успеха. Этим слабостям нужно избегать, или же можно направить усилия на их устранение.
- **ВОЗМОЖНОСТИ**, которые помогут организации в привлечении средств.
- **УГРОЗЫ** для процесса фандрайзинга, которые нужно учитывать при формировании стратегии.

SWOT-анализ SWOT-анализ обычно представляется в виде таблицы. Это дает возможность сравнить четыре составляющих этого анализа.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ

Факторы, которые следует рассмотреть:

- штатные сотрудники и волонтеры;
- действующая база финансирования;
- фонды организации, такие как помещения и земля;
- опыт фандрайзинговой деятельности;
- репутация организации;

- местные связи;
- выход на средства массовой информации;
- тенденции экономической конъюнктуры;
- местная и государственная политика;
- другие организации;
- доноры.

Следует обращаться к SWOT-анализу по мере того, как будет формироваться стратегия фандрайзинга. Это поможет корректировать процесс планирования. Например, нижеприведенная таблица SWOT-анализа может помочь организации «Помощь и Надежда» в изучении эффективности различных направлений, например, приоритет в пользу привлечения со стороны церкви более крупной суммы средств, совершенствование рекламных материалов и организация кампании по сбору средств в рамках празднования годовщины.

Рекомендуется постоянно обновлять таблицу SWOT-анализа, так как это способствует успеху стратегии фандрайзинга. В процессе могут обнаруживаться новые сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, либо могут изменяться старые. Если изменяются данные SWOT-анализа, организация должна быть готова к внесению изменений в стратегию фандрайзинга, для того чтобы воспользоваться позитивными изменениями и направить усилия на устранение новых угроз.

ПРИМЕР
SWOT-анализ организации «Помощь и Надежда»

Изучив внешнюю среду финансирования, сотрудники «Помощи и Надежды» провели SWOT-анализ фандрайзингового потенциала организации. В таблице представлен полученный результат:

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
<ul style="list-style-type: none"> ■ Одобренные заявки на финансирование учреждениями-донорами в течение последних трех лет ■ Опытный руководитель, хорошо разбирающийся в технике фандрайзинга ■ Хорошие отношения с церквами в Великобритании ■ Рост поддержки со стороны местных церквей ■ Число волонтеров удвоилось за прошлый год 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Слишком большая зависимость от учреждений-доноров ■ Слабые рекламные материалы
ВОЗМОЖНОСТИ	ОПАСНОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> ■ Интерес к поддержке организации со стороны местной компании ■ Организация отмечает десятилетие в этом году ■ Хорошие отношения с церквами в Великобритании 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Возможное сокращение финансирования со стороны донорских организаций по причине политической нестабильности ■ Потеря репутации из-за одного спорного проекта, реализованного в прошлом году



СТУПЕНЬ 5 ДЕЙСТВУЮЩАЯ СТРУКТУРА ФИНАНСИРОВАНИЯ

Структура финансирования – это анализ источников дохода организации. Структура финансирования показывает, полагается ли организация на слишком малое количество доноров. Это может стимулировать фандрайзинговую деятельность. Нужно определить все источники дохода и их процентные доли в совокупном доходе. Это может быть представлено в виде таблицы.

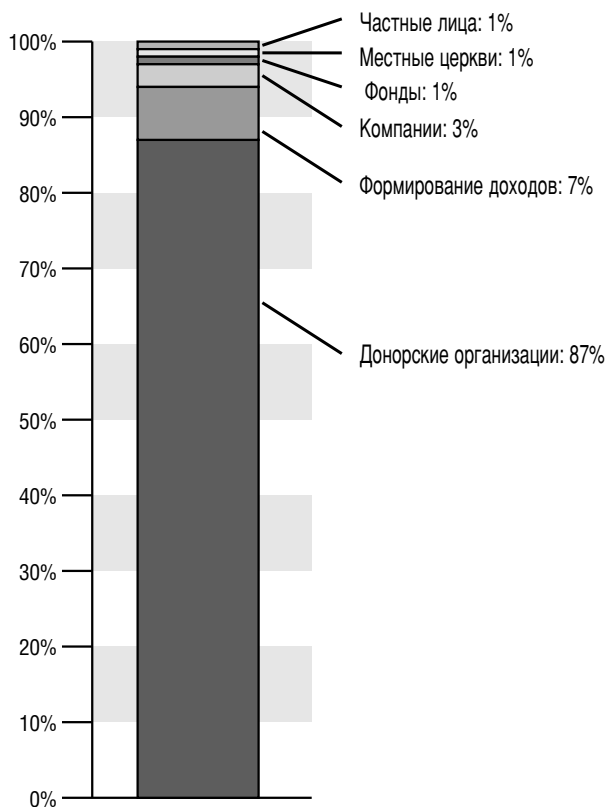
ПРИМЕР
Текущая структура финансирования

Сотрудники организации «Помощь и Надежда» проанализировали действующие источники финансирования и составили следующую таблицу, чтобы наглядно представить структуру финансирования:

ИСТОЧНИК ДОХОДА	СУММА (А)	ПРОЦЕНТ ОТ СОВОКУПНОГО ДОХОДА $= \frac{А}{В} \times 100$
Донорские организации	\$130,000	87%
Формирование доходов	\$11,000	7%
Компании	\$5,000	3%
Фонды	\$2,000	1%
Местные церкви	\$1,000	1%
Частные лица	\$1,000	1%
	Итого (В): \$150,000	100%

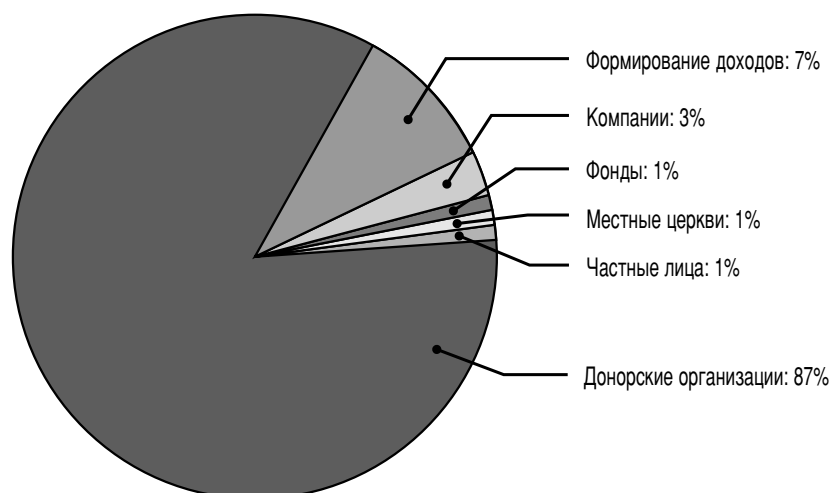
Структура финансирования может быть представлена графически в виде столбчатой или секторной диаграммы. Это полезно при составлении годового отчета и прочих материалов.

ПРИМЕР
Столбчатая диаграмма действующей структуры финансирования



ПРИМЕР

Секторная диаграмма действующей структуры финансирования



Можно составить таблицу и вписать в колонки размеры дохода в течение нескольких лет. Это поможет проследить динамику финансирования.

ПРИМЕР

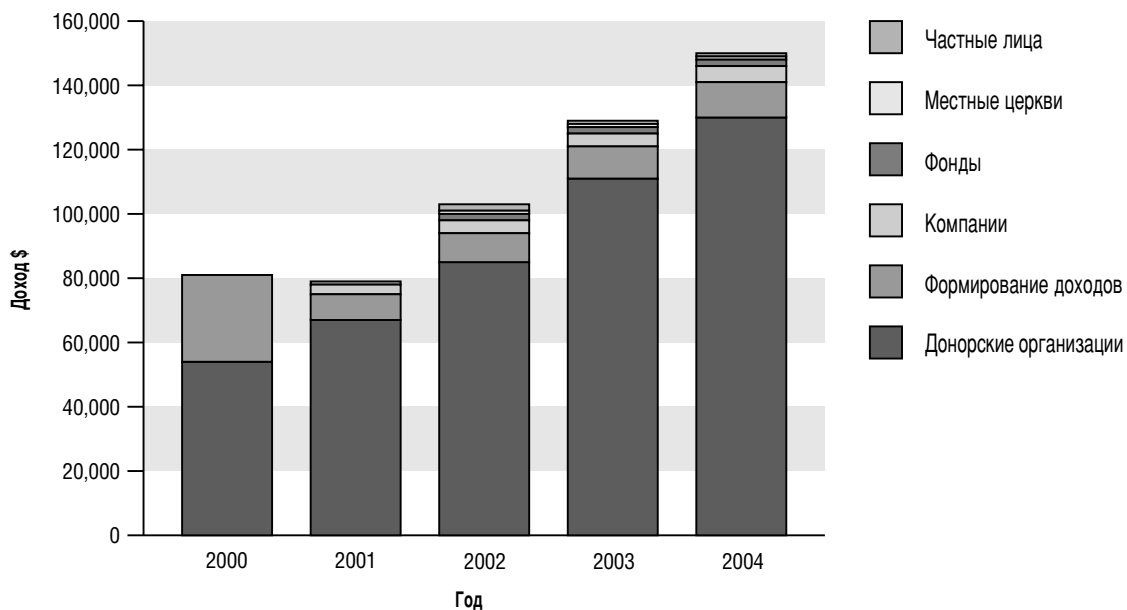
Доход организации «Помощь и Надежда» за последние годы

	2000	2001	2002	2003	2004
Донорские организации	\$54,000	\$67,000	\$85,000	\$111,000	\$130,000
Формирование доходов	\$27,000	\$8,000	\$9,000	\$10,000	\$11,000
Компании		\$3,000	\$4,000	\$4,000	\$5,000
Фонды			\$2,000	\$2,000	\$2,000
Местные церкви			\$1,000	\$1,000	\$1,000
Частные лица		\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000
Совокупный доход	\$81,000	\$79,000	\$103,000	\$129,000	\$150,000

Таблицу можно преобразовать в столбчатую диаграмму, как это представлено на странице 35. Диаграмма показывает, что совокупный доход «Помощи и Надежды» с годами увеличивался. Предположим, организации хочет установить, почему ее прибыль слегка упала в 2001 году. Почему сумма и доля средств, поступающих от деятельности по формированию доходов, уменьшились по сравнению с 2000 годом? В течение последних пяти лет наблюдался некоторый рост финансирования со стороны частных лиц, церквей, фондов и компаний. С помощью данной диаграммы «Помощь и Надежда» могла бы проследить уровень своей уязвимости в разные периоды. Можно сказать, что организация остается уязвимой, так как значительная часть финансирования продолжает поступать от донорских организаций. Эту уязвимость характеризует и то обстоятельство, что финансирование поступает только от одной или двух донорских организаций.

ПРИМЕР

Структура финансирования «Помощи и Надежды» за последние годы



СТУПЕНЬ 6

ПЛАНИРУЕМАЯ СТРУКТУРА ФИНАНСИРОВАНИЯ

Когда определена текущая структура финансирования и накоплен опыт фандрайзинга в течение последних несколько лет, следует приступать к обсуждению будущей структуры финансирования.

Это включает следующие аспекты:

- уменьшение степени уязвимости организации;
- определение подходящих источников финансирования;
- выявление источников финансирования, к которым нужно обратиться.

После рассмотрения этих вопросов можно начертить диаграмму, которая будет отображать желаемый доход и структуру финансирования. Она также позволит определить цели, которые должны быть достигнуты в будущем.

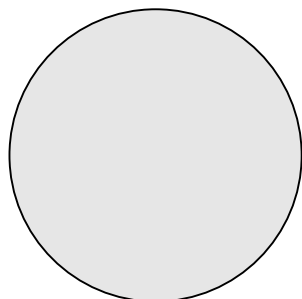
Снижение степени уязвимости организации

Путем изменения структуры финансирования, можно уменьшить степень уязвимости. Секторная диаграмма, приведенная ниже, отображает структуру финансирования организации. Каждый сегмент представляет определенный финансовый источник. Чем больше сегмент, тем больше доля финансирования конкретным источником в совокупном доходе.

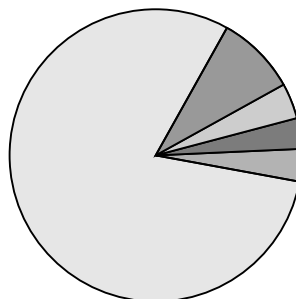
ПРИМЕР

Структура финансирования

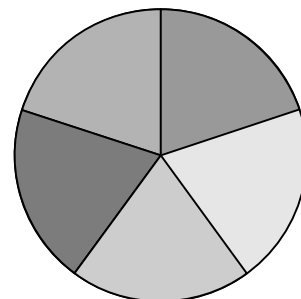
Секторная диаграмма 1
Один источник: уязвимость



Секторная диаграмма 2
Пять источников: меньшая степень уязвимости



Секторная диаграмма 3
Пять равных источников: наименьшая степень уязвимости



Если организация имеет только один источник дохода, она является очень уязвимой (секторная диаграмма 1). Если финансирование из этого источника прекращается, то организация теряет весь свой доход и будет вынуждена прекратить свое существование.

Если организация имеет финансирование из нескольких источников, то она становится менее уязвимой (секторная диаграмма 2). Когда источник финансирования, представленный одним из небольших сегментов, иссякает, то деятельность организации страдает не так сильно, так как есть еще и другие источники, на финансирование которых можно полагаться. Если же иссякает источник финансирования, представленный большим сегментом, то организация становится более уязвимой, хотя и имеются другие источники дохода, на которые она может рассчитывать.

Секторная диаграмма 3 учитывает фактор рисков. Некоторые источники финансирования более рискованные, чем другие. Например, можно утверждать, что донорские организации менее надежны, чем местные церкви. Если донорские организации обеспечивают значительную долю финансирования, то необходимо изменить соотношение источников финансирования таким образом, чтобы сделать его приблизительно равным (секторная диаграмма 3). Хотя риск потерять учреждение – донора от этого не уменьшается, последствия такой потери менее серьезны.

Важно знать, что, хотя разнообразие источников финансирования и делает организацию менее уязвимой, тем не менее, использование слишком большого количества источников не всегда бывает выгодно. В целом, чем больше источников дохода имеет организация, тем выше административные расходы на изыскание и получение средств, а также на мониторинг их употребления. Умение правильно определить структуру финансирования заключается в гармонизации следующих показателей:

- преимуществ снижения степени уязвимости путем привлечения большого количества источников финансирования;
- недостатков, связанных со значительными административными расходами из-за чрезмерного количества источников финансирования.

Хотя структура финансирования может быть изменена, если речь идет о снижении степени рисков, тем не менее, в целом, структура финансирования всегда будет зависеть от имеющихся в наличии финансовых источников.

Одни доноры выделяют средства сразу, другим для принятия решения нужно гораздо больше времени. Поэтому, в целом, для расширения финансовой базы может потребоваться несколько лет. Такие источники финансирования, как учреждения-доноры и различные фонды, могут в сравнительно короткий срок выделить крупную сумму на текущую деятельность, пока организация продолжает формировать доходы, поступающие от других источников финансирования, например, церквей, или видов деятельности, приносящих доход.

Определение подходящих источников финансирования

Для того чтобы собрать средства, необходимо узнать, какие источники финансирования доступны для организации. Это предполагает определение всех организаций и частных лиц, которые могут быть заинтересованы в предоставлении финансирования.

Прежде всего, следует изучить все источники финансирования. К ним относятся:

- частные лица, которые делают небольшие пожертвования;
- частные лица, которые делают крупные пожертвования;
- церкви;
- формирование дохода за счет продажи товаров и услуг;
- компании;
- фонды или благотворительные организации;
- органы местной власти;

- органы государственной власти;
- финансирование, полученное из-за рубежа от правительственных донорских организаций разных стран и международных НПО.

Создайте список источников финансирования

В определении потенциальных доноров может помочь справочник финансируемых организаций, информация от других организаций или уже существующих доноров, и вступление в партнерскую сеть организаций. Составьте список всех источников финансирования.

Просмотрите список и ответьте на вопрос: «Кто, по вашему мнению, может вас финансировать?». В данном случае не имеется в виду вопрос «Кто хочет вас финансировать?». Например, организация решает обратиться к местным церквям с просьбой о выделении средств, однако, в культуре данной местности может отсутствовать традиция пожертвований со стороны местных церквей. Если все-таки принимается решение о привлечении местных церквей в качестве источников финансирования, стратегия фандрайзинга должна включать изучение возможных путей изменения данной культурной традиции. Прежде всего, в список источников финансирования следует включить доноров, которые близки к организации, и с которыми уже установлены связи; не нужно переключаться сразу на крупных доноров, незнакомых с деятельностью организации.

Просмотрите список еще раз и ответьте на вопрос: «Почему доноры могут быть заинтересованы в финансировании вашей организации?». Это поможет определить, является ли целесообразным инвестирование времени в установление контакта с ними.

- Например, точно известно, что донор не будет заинтересован в выделении средств, так как его деятельностью не предусмотрено финансирование религиозных организаций. В этом случае обращение к нему за финансовой поддержкой будет пустой тратой времени.
- Если у донора есть возможность финансировать вашу организацию, хотя и нет заинтересованности в ее работе, то целесообразно вложить средства и время в привлечение финансирования из данного источника.
- Если же известно, что донору интересна деятельность вашей организации, то, хотя и потребуются гораздо меньше времени и усилий, все же не обойтись без значительной отдачи с вашей стороны для того, чтобы вы смогли заручиться гарантией получения пожертвования.

Просмотрите список в третий раз и подумайте, насколько подходят вам те или иные источники финансирования. Нужно принять во внимание наличие у них финансовых средств, их нравственные принципы и вероятность неоднократных пожертвований в противовес одноразовым. Стоит также узнать о различных источниках финансирования других организаций, имеющих похожие цели. Например, существуют другие организации, которые могут получать поддержку от местных церквей или учреждений-доноров. Попробуйте узнать, какие это организации, чем они занимаются, и какой стратегии фандрайзинга они придерживаются. Это поможет определить, целесообразно ли искать доступ к финансированию из того или иного источника.

ПРИМЕР

«Помощь и Надежда» составила список всех источников финансирования и обсудила каждый из них.

- Организация положительно относится к проектам по формированию доходов, поскольку они могут стимулировать участие различных групп населения в финансировании ее деятельности. «Помощь и Надежда» хотела бы способствовать повышению процента доходов, поступающих от таких проектов, в совокупном доходе организации.
- Пожертвования местных церквей являются очень незначительными. Хотя в организации знают, что для изменения отношений и для развития этого источника финансирования понадобятся многие годы, сотрудники все равно видят важность привлечения местных церквей к участию в финансировании, и ожидают повышения объема их пожертвований в совокупном доходе организации.

- В прошлые годы от частных лиц поступила незначительная сумма денег, и «Помощь и Надежда» имеет намерение привлечь больше средств от частных доноров. У организации хорошие отношения с церквями в Великобритании, многие из которых присылают волонтеров. «Помощь и Надежда» хочет воспользоваться этими контактами для сбора средств в Великобритании.
- Становится все труднее получать финансирование от учреждений-доноров, однако есть несколько небольших грантов, на получение которых «Помощь и Надежда» могла бы подать заявку.

В «Помощи и Надежде» знают, что невозможно достичь всех целей за один год, однако именно на решение этих задач будет направлена деятельность организации в течение следующих нескольких лет.

Определите, к каким источникам финансирования вы будете обращаться

После определения возможных источников финансирования следует посчитать, сколько может стоить работа по сбору средств. При взаимодействии с некоторыми донорами, количество времени и денег, которые приходится вкладывать, прежде чем получить их финансовую помощь, может не стоить объема самого пожертвования. Например, многие учреждения-доноры имеют сложную и длительную процедуру приема заявок на получение финансирования. В данном случае, если речь не идет о крупной сумме, то целесообразно перейти к поиску финансирования в другом месте.

В целом, затраты на фандрайзинг не должны превышать 15% от общей суммы всех собранных средств. Если требуется найти 10 тыс. долларов, то процесс сбора этой суммы не должен стоить более 1 тыс. 500 долларов. Например, деньги могут быть нужны на оплату рабочего времени сотрудников, рекламные материалы, почтовые и транспортные расходы. Помните, при обращении к донору за получением финансирования в первый раз, всегда приходится инвестировать больше времени и денег, чем при повторном обращении. Если сначала у вас не так много связей, с которых можно начать работу по фандрайзингу, то, предположительно, расходы на первоначальном этапе составят до 25% от общей суммы всех собранных средств, следовательно, на каждые 4 доллара полученных денег будет тратиться 1 доллар.

Ожидаемая прибыль от вложенных средств

Нижеприведенная таблица поможет рассчитать количество времени и объем работ, которые потребуются для сбора средств, по отношению к тому, что планируется получить (иначе говоря, к прибыли). Таблица может быть использована, как при рассмотрении различных источников финансирования, так и в работе с конкретным донором. Это позволит определить наиболее предпочтительный источник финансирования, с тем, чтобы направить на него свои силы. Нужно помнить, что вовсе необязательно отдавать предпочтение тем донорам, от которых поступает больше всего прибыли. На решение в каждом конкретном случае будут влиять и другие факторы.

ВИД ФАНДРАЙЗИНГА	НЕОБХОДИМОЕ ВРЕМЯ (1)	ДРУГИЕ РАСХОДЫ (2)	ОЖИДАЕМАЯ ПРИБЫЛЬ (3)

Пояснение терминов, используемых в таблице:

(1) Необходимое время

Сколько часов рабочего времени сотрудников потребуется для составления заявок на финансирование?

- Располагаете ли вы такими специалистами в области фандрайзинга, которые имели бы опыт работы в привлечении данного вида финансирования, или же вы рассчитываете прибегнуть к помощи внешних консультантов?
- Какой объем информации нужно собрать для того, чтобы составить и подать заявку потенциальному донору? Какое количество времени потребуется для этого?

- Какие этапы включает составление и подача заявки?
- Займет ли подготовка заявки большое количество времени?
- Располагаете ли вы необходимым потенциалом для обработки средств, которые поступят, или придется привлечь больше сотрудников?

(2) Другие расходы Сколько средств (помимо рабочего времени сотрудников) придется затратить?

- Примите к сведению такие статьи расходов, как почтовые услуги, поездки на встречи с донорами, издание печатной продукции и оплата рекламы.

(3) Ожидаемая прибыль Какую сумму по отношению к вложенным средствам ожидается получить?

Другими словами, сколько долларов вы рассчитываете получить на каждый доллар, затраченный во время фандрайзинга? Рассчитать это бывает довольно трудно, и в случае с отдельными донорами не всегда бывает легко определить точную цифру. Простой приблизительный расчет будет выглядеть следующим образом:

$$\text{Ожидаемая прибыль} = \frac{\text{ожидаемые поступления}}{\text{затраты времени + иные расходы}}$$

Например, для проекта требуется 50 тыс. долларов. Если в следующем году от местных церквей ожидается получить 1 тыс. долларов, а рабочее время персонала и другие расходы составляют 100 долларов, то коэффициент ожидаемой прибыли составит 10 ($\frac{1,000}{100} = 10$).

Может быть и так, что для получения финансирования придется подать, к примеру, пять заявок на проект различным донорским организациям. Для определения ожидаемой прибыли нужно прибавить расходы на оформление всех пяти заявок. Если общая сумма расходов на подготовку пяти заявок составляет 10 тыс. долларов, то коэффициент ожидаемой прибыли составит 5 ($\frac{50,000}{10,000} = 5$).

Исходя из этого примера, можно сделать вывод, что сбор средств в церквях приносит более высокий коэффициент прибыли по отношению к фандрайзингу в учреждениях-донорах. Однако напрашивается вопрос, реально ли собрать 50 тыс. долларов путем фандрайзинга в местных церквях. Хотя это и может быть программой максимум, в настоящий момент получение такой суммы маловероятно. Это может заставить обратиться за финансированием к учреждениям-донорам, не отказываясь от долгосрочной стратегии формирования базы финансирования путем привлечения церковных источников. При этом не следует забывать, что получение денег от учреждения-донора предполагает затраты времени и средств на управление полученными финансами и составление отчетов для доноров. Имея это в виду, можно попробовать рассчитать вероятный коэффициент прибыли, которая будет получена в случае обращения к другим крупным донорам, например, компаниям.

Намного дешевле заниматься сбором повторных пожертвований. Это означает, что по отношению к текущему году прибыль от некоторых доноров в следующем году, может вырасти. К примеру, текущая деятельность по созданию базы финансирования из церковных источников скажется на показателях будущего года. Вместе с тем, нужно иметь в виду, что, помимо тех сведений об организации, которыми располагает донор, его решение о предоставлении финансирования в значительной мере зависит от качества конкретной заявки.

ПРИМЕР Для того, чтобы компенсировать недостаток дохода за первый год своей деятельности, организация «Помощь и Надежда» решила обратить особое внимание на налаживание связей с церквями и частными донорами в Великобритании. Уже установлен контакт с отдельными лицами, которые могут согласиться пожертвовать около 10 тыс. долларов. Руководитель «Помощи и Надежды» в любом случае собирается ехать в Великобританию для выступления на конференции, поэтому ему не составит труда встретиться с некоторыми потенциальными донорами без дополнительных затрат. Это принесет более высокую прибыль, чем та, которая может быть получена через целевые фонды, поскольку привлечению таковых, как правило, предшествует длительный поиск. В «Помощи и Надежде» знают, что для создания системы финансовой поддержки с участием местных церквей, потребуется несколько лет. В течение всего первого года своей деятельности организация хочет сосредоточиться на развитии отношений с отдельными местными церквями.

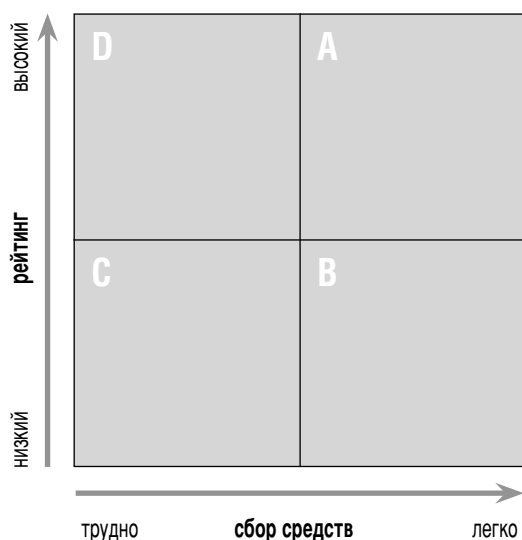
Матрица приоритетов в отношении доноров

Еще один полезный метод – это приведенная ниже матрица, которая сравнивает суммарную ценность финансирования разных категорий доноров относительно степени сложности процесса привлечения их средств.

По вертикальной оси определяется ценность (или рейтинг) донора. Например, донор, который делает крупные пожертвования, может рассматриваться как очень «ценный». Однако важно учесть и другие аспекты, которые делают доноров таковыми:

- Отношения могут выражаться в молитвенной или волонтерской поддержке.
- Донор может способствовать росту вашей репутации.
- Донор может взять обязательство финансировать вашу организацию в течение длительного времени, даже если речь идет об относительно небольших суммах денег.
- Донор может являться источником быстрого финансирования.
- Донор может способствовать установлению контактов с другими донорами.

Степень легкости привлечения финансирования от каждого донора указывается по горизонтальной оси. Целесообразно учесть следующие аспекты: время и деньги, которые требуется вложить, чтобы обратиться за финансированием; характер отношений, который имеется с донорами на данный момент; и возможная заинтересованность доноров в финансировании вашей деятельности.



Расположите каждого донора в соответствующем месте матрицы. В большинстве случаев, донорам в блоке «А» нужно отдать высший приоритет. Причина заключается в том, что они являются очень ценными донорами, и их средства легко привлечь. К донорам в блоке «С» в вашей деятельности по фандрайзингу нужно обращаться лишь изредка, так как у них трудно получить финансирование, и они менее ценны для вашей организации. Доноры в блоках «В» и «D» требуют тщательного изучения, чтобы решить, стоит ли направлять свои усилия на обращение к ним.

После того, как вы определили приоритеты в отношении доноров, следует обсудить процентные доли пожертвований каждого из них в совокупном доходе. Затем можно нарисовать еще одну секторную диаграмму или график, чтобы отобразить наиболее приемлемую для вас структуру финансирования.



СТУПЕНЬ 7

ОБЩЕНИЕ С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ ДОНОРАМИ

После определения структуры финансирования и приоритетов в отношении доноров, следует составить информацию, которая потребуется донорам при рассмотрении вопроса о выделении средств. Вам нужно предоставлять информацию различным донорам при помощи разных способов. Вид и количество информации для конкретного донора тоже должны отличаться. Например, для частных лиц могут подойти буклеты, в то время как донорские организации обычно требуют заполнения подробной анкеты-заявки.

Целесообразно составить письменный документ, включив в него все сведения, которые могут потребоваться для вашей фандрайзинговой деятельности. Наличие такого документа значительно облегчит вашу работу по фандрайзингу. При обращении к донору определенного типа можно использовать соответствующие сведения из этого документа.

В документе следует представить следующие сведения:

- Дата последнего обновления документа
- Информация об организации:
 - когда, с какой целью, и кем она была основана;
 - местонахождение;
 - контактная информация;
 - количество сотрудников, включая полностью и частично занятых сотрудников и волонтеров;
 - годовой доход и источники его поступления;
 - главные задачи;
 - основные достижения за последние пять лет;
 - связи с другими организациями.
- Информация о работе организации:
 - текущая деятельность и приоритеты;
 - кому помогает организация;
 - значение деятельности организации;
 - что может случиться, если целевые группы останутся без помощи вашей организации;
 - рост организации за последние годы и повышение спроса на ваши услуги;
 - информация о прошлых, текущих и будущих проектах, включая следующее:
 - потребности, которые требуется удовлетворить;
 - причины создания проекта;
 - причины, по которым желательно участие организации в проекте;
 - цели проекта;

- каким образом эти цели будут достигнуты;
- сотрудники, которые будут привлечены, и особенности их опыта;
- бенефициарии – «Кто?», «Где?», «Сколько?»;
- бюджет;
- влияние проекта.

■ Подписавшие лица:

- лица, которые могут подписать заявку: руководитель проекта, фандрайзер, директор, председатель Совета попечителей, др.

Документ следует хранить в папке вместе с сопроводительной информацией, а именно: годовыми отчетами, выписками счетов, примерами из практики, рабочими характеристиками проектов и вырезками из соответствующих публикаций в газетах или журналах.

Представление организации и её деятельности

Вашей организации необходимо обдумать, как вы будете заявлять о себе и вашей деятельности. Существуют следующие способы создания профиля организации:

- 1) Придумайте слоган для вашей организации. Слоган описывает организацию пятью или шестью словами и часто используется в печатных материалах с логотипом организации. Так как слоган должен быть кратким, нужно тщательно продумать его содержание.
- 2) Составьте список из шести – восьми слов, которые могли бы использоваться для описания корпоративного «лица» вашей организации. Например, можно использовать такие слова, как ‘сострадательный’, ‘дружелюбный’ и ‘поддерживающий’. Это будет способствовать раскрытию «лица» организации во взаимоотношениях людей.
- 3) Составьте описание деятельности организации, используя не более 25 слов. Это очень хорошая тренировка, которая помогает в ситуации, когда люди спрашивают «Чем занимается ваша организация?»

ПРИМЕР

В организации «Помощь и Надежда» провели совещание и обсудили вышеописанные способы. Был предложен следующий слоган: «Деятельная помощь Христовой любовью». Сотрудники организации полагают, что «лицо» их организации определяется следующими характеристиками: ‘сострадательный’, ‘содействующий’, ‘позитивный’, ‘любящий’, ‘инициативный’ и ‘заботливый’. Описание их деятельности: «Помощь и Надежда – это организация, которая, будучи движима любовью Господней, помогает людям в обретении возможностей для долгосрочного решения их насущных проблем».

Сравнительный анализ (Gap analysis)

Способ общения с одними донорами, каким бы прекрасным он ни был, может не годиться в отношении с другими. Таблица, приведенная ниже, помогает провести так называемый «сравнительный анализ» / «анализ пробелов» (Gap analysis). Он позволяет определить наилучшие способы общения с разными категориями доноров. В строках таблицы указываются потенциальные доноры. В колонках – различные способы общения. Галочка ставится в соответствующих ячейках. Например, хорошим способом общения с церквями будет проведение какого-либо мероприятия, в то время как написание письма той же церкви будет менее уместно.

Общение с донорами

		МЕТОД ОБЩЕНИЯ			
		Письмо	Мероприятие	Личная встреча	Другое
КАТЕГОРИИ ДОНОРОВ	Частное лицо – небольшое пожертвование		✓		
	Частное лицо– крупное пожертвование	✓		✓	
	Церкви		✓		
	Местные власти				
	Прочее				



СТУПЕНЬ 8 СТРАТЕГИИ ДЛЯ КАЖДОГО ИСТОЧНИКА ФИНАНСИРОВАНИЯ

После определения доноров, к которым вы будете обращаться, и вслед за выбором способа общения с ними, необходимо разработать стратегию фандрайзинга для каждого источника финансирования. Планирование должно осуществляться на пять лет, и включать цель, задачи и ход выполнения работ.

ПРИМЕР В стратегии фандрайзинга организации «Помощь и Надежда» были представлены все источники финансирования по разделам. Ниже приводится содержание раздела планирования деятельности по формированию доходов.

Цель:

- Покрытие 25% производственных затрат на осуществление трех общественных проектов за счет деятельности по формированию доходов к пятому году.

Поставленные задачи:

- Приобретение авторами проектов необходимых знаний и опыта для осуществления бизнес - планирования к концу первого года;
- Запуск одного «пилотного» проекта к концу первого года;
- Создание инновационного фонда, который будет выделять небольшие гранты для общественных проектов, к концу второго года.

Ход выполнения работ:

- Директор-распорядитель должен разработать обучающий курс по бизнес - планированию к концу апреля первого года;
- Все авторы проектов должны записаться на двухдневный обучающий курс в мае и июне первого года;
- Директор-распорядитель должен составить бизнес-план для ремесленного проекта, который станет пилотным проектом;
- Директор должен составить заявку на проект по созданию инновационного фонда с активами в 5 тыс. долларов, которая может использоваться при обращении к частным донорам в Великобритании.



ПЛАНИРОВАНИЕ ФАНДРАЙЗИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

После определения стратегии фандрайзинга следует перейти к планированию фандрайзинговой деятельности. Необходимо составить график выполнения работ (известный также как «график Гантта»), чтобы обеспечить осуществление фандрайзинговой деятельности на протяжении всего года.

- Посмотрите, как согласуются друг с другом по времени и ресурсам стратегии для каждого источника финансирования. Имеете ли вы возможность выполнить все работы, запланированные на первый год, или вам следует выверить стратегии? Существуют ли какие-либо особые сроки в течение года для выполнения определенных работ?
- Посмотрите на другие виды работ, связанных с фандрайзингом. Например, вы можете обратиться к донору с просьбой о финансировании для оплаты фандрайзера с полной занятостью. Это облегчит вашу фандрайзинговую деятельность в будущем. Также можно вложить средства в привлечение волонтеров для осуществления фандрайзинговой деятельности. Кроме того, вы можете принять участие в конференциях по фандрайзингу или провести важные встречи с руководством организации.

Календарный план работ

	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Рассылка писем церквам	—											
Методический семинар по бизнес-планированию		—	—	—	—	—						
Пилотный ремесленный проект					—	—	—	—	—	—	—	—
Конференция по фандрайзингу							—					
Другое												

Используйте более жирные линии для обозначения интенсивности вида деятельности. Над каждой линией можно указать инициалы человека, ответственного за выполнение данной работы. Важным является правильное определение сроков выполнения работ. Хорошо продумайте, когда следует обратиться к донорам. Учтите, что некоторые учреждения-доноры имеют установленные сроки подачи заявок. Старайтесь избегать следующих периодов:

- праздников и отпусков, когда доноры могут отсутствовать;
- занятости доноров, например, сезон сбора урожая или конец фискального года.

Однако в некоторых случаях надлежит воспользоваться такими периодами. Например, хотя стимулирование потребительского интереса может означать, что у людей остается меньше денег на пожертвования в период рождественских праздников, данное время может оказаться благоприятным для призыва к благотворительности, ибо люди становятся более доброжелательными по отношению к окружающим. Аналогично, тогда как у доноров, бюджет которых был хорошо спланирован, может не остаться денег в конце фискального года, всё же могут найтись спонсоры, заинтересованные в выделении средств.

Целесообразно воспользоваться важными датами в жизни вашей организации, как, например, годовщина ее создания. Также можно подумать об использовании календаря праздничных дат вашей страны для поиска средств.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ
Фонд «Кедр» (Cedar Fund), Гонконг

В Гонконге существует обычай, когда взрослые в течение месяца празднования Китайского Нового Года дарят детям красные конверты с деньгами. Фонд «Кедр» разрабатывает, печатает и рекламирует свои собственные красные конверты, и собранные средства идут на осуществление различных этапов работы. Красные конверты рассылаются вместе с информационным бюллетенем фонда. Частные лица, церкви или учителя воскресных школ собирают эти конверты и передают их в фонд «Кедр».



СТУПЕНЬ 10

ОБРАЩЕНИЕ К ДОНОРАМ

Общая информация о фандрайзинге, собранная на седьмой ступени, должна быть обработана для обращения к различным донорам. Она используется для составления заявки на проект, анкеты-заявки или письма. Её можно также применить в рекламных буклетах или адаптировать для использования во всех мероприятиях по фандрайзингу и во время выступлений с речью.

Нужно исходить из того, что донор ничего не знает о вашей организации или ее деятельности. Перед обращением к нему рекомендуется дать ваши материалы по фандрайзингу человеку, который не знаком с вашей организацией. Попросите его просмотреть материалы и сказать, что было непонятно, или что требуется уточнить.

Изучите следующие вопросы:

- Что должен знать донор, чтобы он мог принять взвешенное решение?
- Что нежелательно знать донору?
- Что вы хотите ему сообщить, чтобы повлиять на решение о выделении средств?

В заявке на получение гранта не забудьте представить слоган, описание деятельности и «лица» организации.

При выборе языка и стиля материалов необходимо ориентироваться на каждого конкретного адресата. При обращении к иностранным донорам используйте только качественно переведенные документы.

Будьте честными. Не следует преувеличивать факты для того, чтобы сделать вашу просьбу о выделении средств более убедительной. Риск заключается в том, что нечестность может позднее сказаться на репутации вашей организации.

Если организация имеет сотрудников со специальными знаниями, то целесообразно изучить вопрос о создании веб сайта. Здесь можно поместить информацию о деятельности организации и о том, как сделать пожертвование.

СОВЕТЫ Советы по обращению к различным категориям доноров представлены в разделе 4.

Оценка письменной заявки

В таблице, приведенной ниже, предлагается перечень контрольных вопросов, которые позволяют учесть все необходимые моменты, связанные с составлением хорошей заявки. Этот перечень адаптируется для заявок, подаваемых различным категориям доноров. Если вашим ответом на какой-либо из вопросов является «нет», то рекомендуется использовать четвертую колонку таблицы для заметок по поводу улучшения заявки. Когда вы ответили на все вопросы, можно проработать по очереди каждое действие.

	Характеристики	Вопросы, на которые нужно ответить	Да/Нет	Действия
Стиль	Название	<ul style="list-style-type: none"> • Является ли оно кратким и подходящим? 		
	Первый абзац	<ul style="list-style-type: none"> • Вызывает ли он достаточный интерес у читателя для продолжения чтения заявки? 		
	Изложение	<ul style="list-style-type: none"> • Легко ли читается заявка? 		
	Объем	<ul style="list-style-type: none"> • Является ли объем заявки оптимальным? • Внесены ли все ключевые моменты, которые должны быть отмечены? • Не нужно ли убрать какие-либо слова? • Не пытаетесь ли вы сказать слишком много? 		
	Тон	<ul style="list-style-type: none"> • Является ли тон заявки позитивным и уверенным, и выражает ли он энтузиазм? • Способствует ли он пониманию безотлагательности действий и важности проекта? 		
	Логическое построение	<ul style="list-style-type: none"> • Логически ли построена ваша заявка? • Нет ли повторов? 		
	Зрительное восприятие	<ul style="list-style-type: none"> • Хорошо ли расположена заявка на странице, короткие ли абзацы, есть ли подзаголовки и таблицы, где это нужно? • Напечатана ли заявка аккуратно и без ошибок? 		
Общение с донором	Индивидуальный подход	<ul style="list-style-type: none"> • Указывает ли заявка на то, что она была специально составлена для данного донора? 		
	Прежние контакты	<ul style="list-style-type: none"> • Упоминаются ли в заявке прежние случаи контакта с донором? 		
	Интересы донора	<ul style="list-style-type: none"> • Может ли заявка вызвать интерес у донора? • Согласуется ли она с интересами и приоритетами донора? 		
	Размер запрашиваемой суммы	<ul style="list-style-type: none"> • Обоснована ли сумма, которую вы просите? • В состоянии ли донор выделить сумму, которую вы запрашиваете? 		
	Обоснование	<ul style="list-style-type: none"> • Насколько убедительными являются ваши положения относительно того, почему данный донор должен согласиться поддерживать вашу деятельность? 		
	Подписавшее лицо	<ul style="list-style-type: none"> • Является ли человек, который подпишет письмо, наиболее авторитетным для донора? • Является ли он или она основным контактным лицом? 		
	Последующие мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Предполагаются ли последующие действия в случае, если заявка вызовет интерес, например, встреча с донором или предоставление ему более подробной информации о проекте? 		

(продолжение следует)

Оценка письменной заявки (продолжение)

	Характеристики	Вопросы, на которые нужно ответить	Да/Нет	Действия
Содержание	Потребности	<ul style="list-style-type: none"> Четко ли обозначены потребности, и описывается ли значение деятельности для бенефициариев? Подтверждаются ли ваши положения соответствующими фактами и цифрами? 		
	Надежность	<ul style="list-style-type: none"> Исходите ли вы из того, что донор уже слышал о вас? Показываете ли вы, что ваша организация имеет возможности, опыт и другие ресурсы, необходимые для того, чтобы добиться успеха? 		
	Содержание проекта	<ul style="list-style-type: none"> Объясняете ли вы ваши цели четко и доступно? Включена ли вся информация, которая необходима донору? 		
	Задачи	<ul style="list-style-type: none"> Поставлены ли вами четкие и измеримые задачи для работы? 		
	Оценка	<ul style="list-style-type: none"> Отражается ли в заявке, каким образом будет оцениваться процесс и результат вашей работы? 		
	Распространение информации	<ul style="list-style-type: none"> Указываются ли способы, которые вы будете использовать для распространения информации о результатах вашей деятельности? 		
	Совокупное предложение	<ul style="list-style-type: none"> Указывается ли размер запрашиваемой суммы? Говорится ли о том, кто выделяет остальную сумму денег? 		
	Будущее финансирование	<ul style="list-style-type: none"> Отражается ли в заявке, что вами учтены финансовые последствия будущего финансирования вашего проекта (например, операционные издержки)? 		
Бюджет	Расчеты	<ul style="list-style-type: none"> Верны ли ваши расчеты? 		
	Расходы	<ul style="list-style-type: none"> Включены ли все статьи расходов? Насколько реален ваш прогноз относительно сметных расходов? 		
	Стоимость	<ul style="list-style-type: none"> Является ли общая сумма затрат обоснованной в отношении объема планируемой вами работы? Свидетельствует ли она о вашем намерении разумно и рационально использовать средства донора? 		

Адаптировано из раздела *Writing better fundraising applications (Как составить хорошую заявку на получение финансирования)* (1997), стр. 118–121: Майкл Нортон и Майкл Иствуд (Michael Norton и Michael Eastwood), Каталог Социальных Преобразований (Directory of Social Change).



СТУПЕНЬ 11

ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ, ОЦЕНКА И АНАЛИЗ ФАНДРАЙЗИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Перед тем, как приступить к осуществлению стратегии, следует определить, как вы будете оценивать работу. Это позволит вам выяснить, насколько успешно была проведена деятельность. Это также поможет вам изучить ошибки, чтобы улучшить вашу фандрайзинговую деятельность в будущем.

Необходимо позаботиться о том, чтобы на протяжении всей фандрайзинговой деятельности вы имели постоянную поддержку со стороны руководства организации. Следует проводить регулярные собрания сотрудников, задействованных в фандрайзинге, для контроля хода выполнения работ.

Рекомендуется провести следующие виды деятельности:

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 1
Последующие мероприятия

Большинству доноров приходится иметь дело с большим количеством заявок, поэтому не следует ожидать, что все из них ответят на ваши заявки. Некоторые доноры просто сообщают о получении заявки, а другие же запрашивают дополнительную информацию. Если доноры отвечают, что не заинтересованы в финансировании, нужно выяснить причины отказа. Это позволит вам определить возможные просчёты, чтобы улучшить ваш фандрайзинговый подход.

В некоторых культурах слово «нет» действительно означает именно «нет». Следовательно, если донор, к которому вы обращаетесь, отказывается в финансировании вашей организации, то не стоит просить его об этом и впредь. Однако, в других культурах «нет» может означать «в данный момент нет», и, значит, будет совершенно приемлемо обратиться к тому же донору ещё раз с надеждой на положительный ответ.

- Что означает слово «нет» в вашей культуре?
- Отличаются ли его значения в зависимости от категории донора?
- В случае отказа в финансировании, к каким донорам можно обратиться повторно, а к каким больше не следует обращаться?

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 2
Ведение картотеки фандрайзинговой информации

Заведите картотеку фандрайзинговой информации. В картотеке будут представлены сведения о ваших контактах с потенциальными донорами для контроля всей фандрайзинговой деятельности, которую осуществляет ваша организация. Это особенно важно для организаций, которые не нанимают фандрайзера, а фандрайзинговой деятельностью время от времени занимаются разные сотрудники. Картотека фандрайзинговой информации позволит предотвратить дублирование деятельности и даст возможность сотрудникам узнать, к каким донорам организация уже обращалась ранее. Она также будет напоминать загруженным работой сотрудникам по фандрайзингу о проведении последующих мероприятий, когда это необходимо.

Помимо отслеживания отправленных заявок, картотека фандрайзинговой информации может использоваться при составлении тезисов для мероприятия по фандрайзингу. Картотеку следует обновлять записями о любом контакте с донорами.

Картотека фандрайзинговой информации

Название донорской организации	
Запрошенная сумма финансовых средств	
ФИО и должность контактного лица	
Ответственное лицо организации по проведению переговоров о финансировании	
Дата отправки заявки или проведения мероприятия	
Предполагаемая дата ответа	
Необходимые дополнительные мероприятия	
Проведенные дополнительные мероприятия	

Адаптировано из раздела *Writing better fundraising applications (Как составить хорошую заявку на получение финансирования)* (1997), стр. 136: Майкл Нортон и Майкл Иствуд (Michael Norton и Michael Eastwood), Каталог Социальных Преобразований (Directory of Social Change).

Рекомендуется регулярно просматривать картотеку фандрайзинговой информации для того, чтобы определить, что у вас получается хорошо, а также, чтобы укреплять слабые стороны деятельности.

**ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 3
Анализ стратегии фандрайзинга**

Необходимо регулярно использовать такие методы, как SWOT-анализ и матрица ценностей/финансирования, для обновления вашей стратегии. Также важно сверять фандрайзинговую стратегию с организационной стратегией.

**ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 4
Создание базы данных**

Создайте центральную базу данных для доноров и обеспечьте ее постоянное обновление. Для небольших организаций это может быть крупноформатная электронная таблица. Крупные организации могут иметь более сложную базу данных. Базы данных должны содержать такую важную информацию, как имена и названия, контакты и сведения о пожертвованиях. Можно использовать сведения базы данных для определения эффективности вашего фандрайзинга.

**ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 5
Измерение успеха фандрайзинга**

Существует много различных способов измерения успеха фандрайзинга. Накопление опыта посредством измерения успеха позволяет улучшить стратегию фандрайзинга. Например, скажем, вы приходите к заключению, что в вашей местности сбор средств в церквах является более эффективным, чем среди частных лиц, с точки зрения затрат. По этой причине можно изменить вашу стратегию и использовать больше времени на активизацию работы в церквах, и меньше времени на то, чтобы стоять на улице.

Некоторые способы измерения успеха:

- **КОЛИЧЕСТВО УСТАНОВЛЕННЫХ НОВЫХ КОНТАКТОВ** Это можно определить путем подсчета, сколько новых записей появилось в вашей базе данных.
- **СУММА СОБРАННЫХ СРЕДСТВ** Это простой показатель суммы средств, собранных за год. Эту сумму можно сравнить с объемом средств, собранных в предыдущие годы. Следует принять во внимание инфляцию.
- **КОЭФФИЦИЕНТ ФАНДРАЙЗИНГА ИЛИ ПРИБЫЛЬ** Нужно сравнить доход от привлечения средств и стоимость расходов на сбор этих средств. Этот коэффициент показывает, сколько долларов вы собираете на каждый потраченный доллар. Можно использовать эти расчеты для вашей фандрайзинговой деятельности в целом, а также сравнить достигнутые показатели с показателями предыдущих лет. Кроме того, можно рассчитать вероятную прибыль для каждого типа финансирования.

$$\text{Коэффициент фандрайзинга} = \frac{\text{сумма собранных средств}}{\text{расходы на сбор поступлений}}$$

- **ПОКАЗАТЕЛЬ ОТВЕТНОЙ РЕАКЦИИ** Он используется для измерения успеха вашей фандрайзинговой переписки. Например, он позволяет сравнить количество отправленных писем и количество полученных ответов, или разницу между количеством людей, посетивших концерт, и количеством полученных пожертвований. Показатель ответной реакции выражается в процентах:

$$\text{Показатель ответной реакции \%} = \frac{\text{количество реакции}}{\text{количество контактируемых лиц}} \times 100$$

- **СРЕДНЯЯ СУММА ПОЖЕРТВОВАНИЯ** Этот показатель определяется каждый месяц или каждый год для измерения успеха фандрайзинговой деятельности за длительный период времени. Он показывает успех стратегии, возможно за счет того, что вам удастся завоевать доверие доноров, что способствует увеличению их пожертвований, или заинтересовать тех доноров, которые выделяют значительные суммы средств. Поскольку суммы, выделяемые компаниями или учреждениями-донорами, и суммы, выделяемые частными лицами, различаются, показатель является более правильным, если расчеты осуществляются для каждой категории доноров отдельно.

$$\text{Средняя сумма пожертвования} = \frac{\text{общая сумма собранных средств}}{\text{общее количество доноров}}$$

ПРИМЕР В конце первого года «Помощь и Надежда» анализирует относительно успешный год.

- Обучающий курс, который был разработан для проекта по формированию доходов, прошёл успешно, а пилотный ремесленный проект позволил собрать 2.45 доллара на каждый израсходованный доллар. Ожидается, что теперь, по возмещении большей части первоначальных капитальных затрат, прибыль от вложенных средств возрастет.
- Фандрайзинг среди частных лиц в Великобритании прошел успешно. Перед поездкой в Великобританию директор составил четыре заявки на проект для обсуждения с частными донорами. В результате, для организации «Помощь и Надежда» было выделено 30 тыс. долларов.
- «Помощь и Надежда» разослала электронное письмо по всем контактным адресам в Великобритании с рождественскими поздравлениями и просьбой о пожертвованиях. Организация собрала 3 тыс. 500 долларов. Двенадцать процентов адресатов ответили, и каждый выделил в среднем по 70 долларов.
- «Помощь и Надежда» приняла участие во встрече в региональном офисе Программы Развития ООН (UNDP), во время которой обсуждалась возможность подачи заявки на финансирование в рамках программы малых грантов. «Помощь и Надежда» подала заявку совместно с другой организацией развития, которая финансировалась UNDP ранее. В итоге, они получили 10 тыс. долларов на проект. «Помощь и Надежда» планирует встречу с UNDP в начале следующего года для представления отчёта об успехах проекта.

Для размышления

- Как вы измеряете успех фандрайзинговой деятельности в настоящий момент?
- Как можно измерять успех фандрайзинга в будущем?
- Известны ли вам способы сбора необходимой для расчетов информации?

4

Характеристика различных источников финансирования

В этом разделе подробно рассматриваются различные источники финансирования для изучения сильных и слабых сторон каждого источника и определения стратегии фандрайзинга для организации.

Частные лица и церкви

Многие организации развития имеют небольшой опыт в привлечении пожертвований от частных лиц и церквей. Существует много причин, по которым в настоящее время организации не направляют свои усилия на фандрайзинг среди частных лиц и в церквях.

- Организации не придают большого значения поиску местных средств финансирования, ибо деньги пока поступают из других стран и выделяются донорскими организациями.
- Отсутствует практика привлечения финансирования от частных лиц и церквей, поэтому организации не знают, с чего следует начать.
- Существует общее предположение, что местное население не в состоянии совершать пожертвования.

И всё же христианские организации развития должны стремиться к получению финансовой поддержки от тех, кому близки их цели. По этой причине, христианская деятельность должна находить определённую поддержку со стороны членов христианских церквей. Более того:

- Регулярные пожертвования местного населения и церквей для вашей организации обеспечат вам стабильную финансовую базу.
- Если вы не собираете деньги на какой-то определенный проект, то вы не связаны в использовании средств, полученных от частных лиц и церквей. Это означает, что у вас есть выбор в отношении вида деятельности или мероприятия за счёт этих денег.
- Если частные лица и церкви совершают разовое пожертвование на вашу деятельность, то зачастую вам будет намного легче получить от них повторное пожертвование.
- Организации, которые пытаются привлечь средства за счёт пожертвований частных лиц и церквей, часто удивляются готовности последних жертвовать.
- Обязательство совершения пожертвования, каким бы незначительным оно ни было, может повлечь за собой другие виды поддержки, например, участие в молитве, волонтерской работе и различных акциях, проводимых организацией.
- Привлечение местного населения к финансовой поддержке вашей деятельности способствует повышению их чувства ответственности за то, что происходит в данной местности. Более того, это может привести к изменению общественного отношения к бедным. Не исключена возможность, что местное население выступит с собственными инициативами.

Пример из практики на стр. 52 подтверждает некоторые из вышеназванных положений.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Евангелическая
Инициатива в странах
Африки (African
Evangelistic Enterprise),
Руанда

Антуан Рутайзайер, лидер Евангелической Инициативы в странах Африки (ЕИА), пишет:

«Со времени появления в Африке первых миссионеров, деятельность церквей и христианских организаций осуществляется за счёт средств, поступающих с Запада. Это способствовало распространению убеждения, что в Африке невозможно собрать денежные средства. Можно ли разрушить подобные культурные стереотипы? Можно ли собрать деньги среди собственного окружения, хотя бы для поддержания миссионерской деятельности? Мой ответ: «Да». Вы спросите: «Как»?

Нами проделана большая работа по фандрайзингу. Я приведу один пример. В 1997 году Господь вложил в наши сердца желание построить молитвенный дом. Как обычно, я составил заявку на строительство дома и разослал большое количество писем, факсов и e-mail своим друзьям в Америке, Европе и Австралии. Прошло несколько месяцев, но мы не получили ни одного ответа. Тогда я помолился, и написал письма своим друзьям-христианам в Африке, которые, как я полагал, поймут важность строительства молитвенного дома. Через год нам удалось собрать денежные средства, и сегодня в молитвенном доме регулярно проводятся собрания и служения во славу Господа.

Большая часть нашей фандрайзинговой деятельности увенчалась успехом, но были и просчёты, которые мы изучили, чтобы улучшить будущие мероприятия по фандрайзингу:

- Поскольку сбор средств в нашей местности раньше не проводился, для четкого объяснения наших целей в отношениях с людьми необходимо было использовать прямой контакт, а именно, личные контакты и написание индивидуальных писем.
- Отсутствие постоянных сотрудников по фандрайзингу послужило причиной тому, что деятельность проводилась нерегулярно, а только в случае отсутствия другой срочной работы. Мы постепенно осознали, что и сбор взносов, и встречи, и пробуждение заинтересованности потенциальных доноров в выделении средств – это виды деятельности, которые требуют планирования, и не должны восприниматься как случайная возможность. Недавно ЕИА наняла на штатную должность «мобилизатора местных ресурсов».
- Процесс поиска источников финансирования начинается с молитвы. Сердца людей – в руках Божиих, и Он направляет их в соответствии со Своей волей. Мы осознали, что следует доверять Промыслу Божию, и это освободило нас от бремени финансовых опасений.
- Поверьте, люди пожертвуют деньги на то, во что они верят. Уделите им время, чтобы объяснить, для чего нужны средства, но не оказывайте на них давление.
- При условии ориентации на цель, фандрайзинг приносит больше успеха. Всякий раз, когда мы встречались с людьми для того, чтобы пробудить их заинтересованность в финансировании нашей деятельности, они воодушевлялись, если узнавали, что цели могут быть достигнуты.
- Конечно, не всегда реально собрать нужную сумму на реализацию проекта, однако в любом случае можно собрать намного больше, чем думает большинство людей.»

**Повышение
осведомленности**

Повышение осведомленности и информирование – это ключ к получению пожертвований от частных лиц и церквей. Некоторые люди не осознают проблемы, которые стоят перед бедными. Люди могут понимать их потребности, но, скорее всего, они не считают, что чем-либо они смогут помочь. Не исключена возможность, что люди не знают о существовании организаций, которые оказывают помощь бедным слоям населения. Следовательно, необходимо повышать осведомленность людей о потребностях нуждающихся и о деятельности вашей организации по удовлетворению этих потребностей. Если у человека появляется доверие к организации, то он скорее будет склонен к совершению пожертвований для её деятельности.

Существует много способов повышения осведомленности, например, распространение буклетов или выступления на собраниях общин. Можно проводить беседы для прихожан или же обращаться к ним во время богослужений. Иногда церкви не считают деятельность

по развитию частью своей миссии. Целесообразно вначале обратиться к духовным пасторам, чтобы представить деятельность вашей организации.

Если вы установили с ними хорошие отношения, то они могут призвать прихожан к богоугодному служению обществу путем поддержки деятельности вашей организации.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ
Пакистанский Заочный
Библейский Институт
(ПЗБИ)

Чтобы помочь церквям в сборе пожертвований для своей деятельности, Пакистанский Заочный Библейский Институт (Pakistan Bible Correspondence Institute) организует так называемые «Воскресенья ПЗБИ». Во многих церквях проводятся богослужения, во время которых рассказывается о деятельности ПЗБИ, и собираются пожертвования для поддержки Института.

**Создание
возможностей для
пожертвований**

Необходимо изучить возможные способы для регулярных пожертвований со стороны частных лиц. Например, при наличии банковского счёта, можно сделать долгосрочное поручение банку, согласно которому автоматически будут осуществляться регулярные платежи организации с банковского счёта клиента. Церкви также могли бы выделять пожертвованные, скажем, за неделю средства на конкретные нужды или мероприятия.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ
Пакистанский Заочный
Библейский Институт
(ПЗБИ)

Пакистанский Заочный Библейский Институт рассылает письма студентам с предложением пожертвовать на проведение бесплатного библейского семинара в следующем году. Институт также предлагает ящики-копилки для частных квартир и домов с целью сбора «лишних» денег.

**Фандрайзинговые
мероприятия**

Проведение мероприятий – хороший метод сбора пожертвований. Участие людей в информационных и обучающих мероприятиях будет стимулировать их желание совершить повторное пожертвование. Учтите, что проведение успешного мероприятия требует тщательной подготовки. Необходимо проявить максимум фантазии, чтобы найти новые творческие способы привлечения людей. Мероприятия, которые успешно проходят в одной стране, могут быть неудачными в других странах. Целесообразно провести исследование с целью изучения мероприятий, которые проводились другими организациями в данной стране. Если определенное мероприятие имело успех в этом году, возможно, стоит повторить его и в следующем году. Однако слишком частый повтор мероприятий может привести к снижению интереса людей к вашей деятельности.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ
Фонд «Кедр», Гонконг

Каждый год фонд «Кедр» организует длительный поход босиком. В мероприятии принимают участие около 350 участников, которые обращаются к своим друзьям и знакомым с просьбой спонсировать прохождение ими определенного расстояния без обуви. Фонд «Кедр» полагает, что ходьба босиком вызывает у участников чувство солидарности с бедными людьми и беженцами, которым помогает фонд. Такой поход босиком стал очень популярным среди молодежи и студентов. Предыдущие походы позволили собрать 35 тыс. долларов.



Photo: Cedar Fund

Планирование фандрайзинговых мероприятий

Проведение некоторых мероприятий требует больших вложений времени и ресурсов. Следует заблаговременно начинать планирование.

При планировании мероприятия рекомендуется провести оценку факторов риска. Если мероприятие не будет успешным, оно скорее повредит вашей репутации, чем повысит ее! Оценка факторов риска включает рассмотрение следующих вопросов:

- Какие факторы риска существуют?
- Какова вероятность возникновения этих рисков?
- К каким последствиям может привести их появление?
- Как можно уменьшить или устранить эти факторы риска?
- Что вы можете предпринять в случае возникновения рисков?

Ответы на вопросы можно для удобства представить в таблице.

ПРИМЕР

Вы проводите благотворительный обед для сбора средств, на котором директор представит деятельность вашей организации.

РИСКИ	ВЕРЯТНОСТЬ ВОЗНИКНОВЕНИЯ	ВЕРЯТНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ	МЕРЫ ПО СНИЖЕНИЮ	ДЕЙСТВИЯ В СЛУЧАЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ
Проблема с заказом помещения для проведения обеда	Средняя	Умеренные	Страхование или получение спонсорской поддержки от местной компании	Заказ другого помещения или использование помещения местной церкви
Люди могут не раскупить пригласительные билеты	Высокая	Серьёзные	Проведение хорошей рекламы мероприятия и рассылка приглашений тем, кто может быть заинтересован в участии в обеде	Отмена или перенос даты проведения мероприятия
Директор может заболеть накануне мероприятия	Низкая	Умеренные	Участие в обеде заместителя директора, который может выступить с речью в случае необходимости	Выступление с речью вместо директора его заместителя

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ
Самаритана (Samaritana), Филиппины

Организация «Самаритана» решила организовать фандрайзинговое мероприятие с рядом последующих связанных с ним видов деятельности. Перед празднованием своего десятилетия организация провела конкурс художественных работ. Конкурс под названием «Женщины Глазами Бога» ставил своей целью повышение осведомленности людей о проблеме достоинства женщин, занимающихся проституцией. Участникам-победителям выдавались денежные призы. Все призовые работы автоматически становились достоянием «Самаританы», другие же участники по желанию могли передать свои работы в дар. Затем была организована выставка и аукцион. С целью сбора большей суммы средств организация провела лотерею, в которой главными призами являлись картины победителей конкурса. После мероприятия всем купившим лотерейные билеты были отправлены письма с благодарностью по адресам, которые были указаны на корешках билетов. Это способствовало развитию отношений с жертвователями. Для организаций, желающих организовать подобные фандрайзинговые мероприятия, «Самаритана» предлагает следующие советы:

- Отведите на подготовку, по крайней мере, шесть месяцев.
- Запланируйте время для бесед со специалистами, чтобы убедиться в реальности проведения такого мероприятия. «Самаритана» приглашала специалистов в области искусства для обсуждения правил и условий конкурса и составления жюри.
- Изучите возможные риски. Факторы риска вышеназванного мероприятия включали: отсутствие возможностей предоставления денежных призов, нехватка участников для художественного конкурса и отсутствие покупателей на аукционе.

СОВЕТЫ
для сбора средств среди частных лиц и церквей

ПУБЛИКАЦИИ

- Прилагайте фотографии для привлечения внимания.
- Включайте рассказы о конкретных людях.
- Используйте простые слова и язык.
- Не следует приводить слишком много деталей. Используйте достаточно информации для объяснения проблем нуждающихся и мер, которые предлагает ваша организация для их разрешения.
- Процесс пожертвований не должен быть сложным для доноров. Например, можно предоставить им бланк для заполнения и отправки на ваш адрес.
- Необходимо давать донорам точную информацию о планах по расходованию выделяемых средств.

ВЫСТУПЛЕНИЯ ИЛИ МЕРОПРИЯТИЯ

- Используйте простые слова и язык. Избегайте употребления ваших профессиональных терминов.
- Следует использовать возможность мероприятий для того, чтобы разъяснить участникам некоторые вопросы по реализации программ развития.
- Используйте наглядные пособия для привлечения внимания людей.
- Приготовьте ящики для сбора пожертвований.

Для размышления

- Как можно охарактеризовать традицию благотворительности в церковной среде вашей страны?
- Почему во многих странах церкви не имеют традиции собирать пожертвования на нужды своих общин?
- Что можно возразить на подобные утверждения?
- Как можно способствовать увеличению пожертвований со стороны местных церквей на деятельность по развитию?
- Какую работу вы выполняете для того, чтобы содействовать оказанию поддержки вашей организации со стороны местных церквей?
- Отношение к деньгам редко является темой проповеди, особенно в обществе, в котором не любят говорить о деньгах. Более того, проповеди о необходимости пожертвований часто звучат так, что заставляют людей испытывать чувство вины. В чём состоит библейское учение о пожертвованиях? Как можно способствовать распространению и пониманию этого учения?
- Знаете ли вы людей в вашей стране или за рубежом, которые могли бы оказать вам поддержку или выступить в роли фандрайзеров?
- Какие фандрайзинговые мероприятия целесообразно провести в вашей стране?

Формирование доходов

Некоторые организации принимают решение о формировании определённой части своих доходов за счёт продажи товаров и услуг. Это будет способствовать расширению сферы деятельности организации. Это также позволит повысить осведомленность людей о работе организации, что приведёт к увеличению пожертвований. Однако, в качестве метода фандрайзинга, деятельность по формированию доходов эффективна лишь в сочетании с деловой хваткой. Хотя этот метод способствует уменьшению зависимости от доноров, он основывается на рыночных силах, которые не всегда могут быть надёжными. Проблема многих организаций развития состоит в том, что лишь немногие сотрудники обладают знаниями в области принципов и практики ведения бизнеса. Слишком часто проект, направленный на формирование доходов, не приносит никакой прибыли, а лишь вызывает истощение ресурсов организации. Если проект по формированию доходов осуществляется неудовлетворительно, это может сказаться на репутации организации и привести к прекращению финансирования из других источников. Для деятельности по формированию доходов часто требуются значительные инвестиции, поэтому организация может много потерять в случае провала проекта. Далее, отрицательный момент успешного формирования доходов связан с тем, что другие доноры могут решить, что их поддержка больше не нужна. В некоторых странах необходимо создавать отдельное предприятие для формирования доходов, поскольку организациям развития запрещено продавать товары или услуги.

Некоторые организации чувствуют себя неловко в ситуации зарабатывания денег с использованием рыночных сил. Причиной этому обычно является непонимание их сотрудниками различий между бизнесом и деятельностью организаций развития. В тексте, который приводится в рамке на следующей странице, объясняются эти различия и показывается, что мобилизация средств с помощью рынка не противоречит «некоммерческому» духу организаций развития. Это объясняется тем, что прибыль никогда

Что в действительности означает термин «некоммерческий»?

- **БИЗНЕС** создается с целью формирования денежных фондов для его владельцев (частных лиц или акционеров). Когда доходы покрывают расходы, всё, что остается, создает прибыль. Прибыль распределяется между владельцами данного бизнеса. Кроме того, она может использоваться для увеличения заработной платы, выплаты премий сотрудникам и расширения бизнеса для получения еще большей прибыли.
- **ОРГАНИЗАЦИЯ РАЗВИТИЯ** создается с целью оказания помощи нуждающимся слоям населения. Она не имеет никакого владельца, а обычно управляется Советом попечителей, работающим на добровольных началах. Когда организация окупает свои расходы, все оставшиеся средства не составляют прибыль, так как нет владельцев, между которыми она должна распределяться. Не используются эти средства и для повышения зарплаты или для выплаты премий. Как правило, доход формируется для поддержки текущей работы организации и инвестирования в расширение её деятельности.

Адаптировано из книги *The worldwide fundraiser's handbook (Справочник по мировому фандрайзингу)* (2003), стр. 124-6, Майкл Нортон (Michael Norton), Альянс Ресурсов (Resource Alliance).

не используется вне сферы деятельности организации. Тем не менее, следует избегать такой практики ведения бизнеса, в которой эксплуатируются люди или окружающая среда.

Существует много различных способов получения доходов организациями развития. Они включают следующие мероприятия:

- организация проекта, приносящего доход;
- взимание платы за услуги;
- продажа профессиональных умений сотрудников;
- сдача в аренду собственности организации.

Организация проекта по формированию доходов

Организация проекта по формированию доходов с привлечением бенефициариев этого проекта способствует развитию местной экономики и мобилизации средств для организации. В качестве примеров можно привести проекты по разведению домашней птицы, гончарному делу и изготовлению поздравительных открыток. Однако часто количество средств, привлечённых с помощью данного метода, оказывается незначительным, в то время как количество времени и средств, потраченных на организацию проекта, является существенным.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Армия Спасения,
Бангладеш

Армия Спасения в Бангладеш уже много лет реализует проекты в рамках программ по здравоохранению, образованию и развитию общества. Она организовала предприятие, которое помогло привлечь средства для проектов из местных источников, и при этом предоставила возможность получения доходов для бедных людей, участвующих в программах по развитию общества. Название этой инициативы – «Салли Энн» (Sally Ann). Цель предприятия: «Честная торговля, а не помощь». Вначале организация определила свои силы и ресурсы. Следующие показатели были выявлены:



Photo: Stig Sperreik

- несколько женщин обучены искусству вышивки;
- группа женщин и несколько мужчин, участвующих в проектах организации, выразили желание получить новые навыки и знания;
- несколько сотрудников и бенефициариев, обладающих навыками ремесла, готовы поделиться своими умениями с другими.

Стало понятно, что нужно развить эти сильные стороны и обеспечить рынок сбыта ремесленной продукции с целью мобилизации средств для проектов организации. Затем были определены целевые покупатели.

Дакка имеет большое количество экспатриантов, поэтому было решено ориентироваться на выпуск продукции, которую бы они посчитали красивой и интересной. Для начала в помещении главного офиса Армии Спасения, который располагается недалеко от района проживания экспатриантов, была организована мастерская «Салли Энн». Продукция рекламировалась в таких заведениях, как клубы и церкви, для привлечения покупателей из числа экспатриантов. Мастерская также принимала участие в ежегодных ремесленных ярмарках, которые проводились различными клубами и школами.

Местные женщины производят товары, работая в группах по вышиванию и шитью, и получают оплату за каждую единицу продукции. Стоимость продукции определяется исходя из расчёта времени, затраченного на производство каждого изделия, для гарантирования справедливой оплаты труда. Женские группы из некоторых местных церквей производят открытки и другие предметы. В 2002 году на работу наняли дизайнера для разработки новых моделей продукции. Также был подготовлен персонал для осуществления контроля над качеством продукции.

Программа «Салли Энн» главным образом направлена на поддержку женщин. Однако мужчины тоже не остаются в стороне. Они получили возможность воспользоваться программой возобновляемого кредитования для развития ручного ткацкого производства и теперь ткнут шелковую материю для мастерской и на экспорт. Мужчины из числа прихожан местных церквей и участников других проектов, имеющие навыки в плотничьем деле, были наняты для производства мебели и других изделий из древесины. Если кто-то из местного населения обладает новыми знаниями или навыками, то «Салли Энн» рассматривает вопрос о возможности включения новой продукции в своё производство.

«Салли Энн» помогает производителям определить стоимость материалов, труда и других расходов для гарантирования получения ими прибыли. Каждое звено в производственной цепи увеличивает цену изделия на 20% – 50% для того, чтобы покрыть расходы и извлечь некоторую прибыль. Регулярный контроль позволяет обеспечить получение прибыли на всех уровнях.

Эта инициатива подвержена влиянию определенных факторов риска. Например, невозможно знать заранее, какая продукция будет хорошо продаваться. Предприятие имело некоторые финансовые потери вследствие производства продукции, которую не удалось реализовать. Гарантия качества очень важна, хотя это может быть непросто, если предприятие имеет дело с таким большим количеством разных производителей. И руководителям, и производителям необходимо учитывать тенденции и потребности целевых покупателей.

Когда производство «Салли Энн» получило развитие, Армия Спасения в Норвегии основала торговую компанию и мастерскую «Салли Энн» в Осло, столице страны. «Салли Энн» в Осло закупает продукцию «Салли Энн» в Бангладеш, а также предоставляет ценную профессиональную помощь для реализации её продукции на внешнем рынке.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ
Клуб «Депортиво»,
Колумбия

Партнер Tearfund, Клуб «Депортиво» занимается миссионерской деятельностью в сфере детского спорта. С 1994 года организация развивает пекарный бизнес, который помогает финансировать миссионерскую деятельность клуба «Депортиво».

Один из членов Совета Попечителей часто угощал гостей, которые приходил в его дом, шоколадными пирожными с орехами домашнего изготовления. Поскольку пирожные были очень вкусные, ему посоветовали отнести несколько пирожных в ведущую компанию по производству мороженого, чтобы спросить, не желает ли компания их продавать. На следующей неделе компания сделала заказ, и молодому футболисту, который стал христианином благодаря миссионерскому служению клуба, предложили работу по производству шоколадных пирожных. Год спустя он и его друзья смогли приобрести газовую печь и смеситель и вывезти мини-пекарню из дома члена Совета Попечителей.

В разное время они делали попытки расширить рынок сбыта за пределы отношений с компанией по производству мороженого, однако ни одна попытка не увенчалась успехом. Это происходило потому, что они не могли найти эксперта со знанием маркетинга для реализации их продукции. У них также не было денег для развития бизнеса. Однако в 2003 году они смогли расширить бизнес, открыв хлебопекарню на выделенное по их заявке финансирование от целевого фонда. Для обмена опытом были приглашены люди со стажем работы в бизнесе. В пекарню наняли человека с 13-летним опытом работы в хлебопекарном производстве, который также имел отношение к миссионерскому служению в сфере спорта. Еще одного сотрудника обучили основам маркетинга, предоставили ему контакты, и теперь полный рабочий день он занимается реализацией продукции. Шесть человек приняты на работу с полной занятостью, а несколько человек – с частичной занятостью. После покрытия всех затрат, бизнес принёс прибыль в 1 тыс. 500 долларов в месяц.

Клуб «Депортиво» предлагает следующие советы:

- Для развития любого бизнеса нужны структура и организация. До сих пор, для управления бизнесом клуб пользовался услугами администратора миссионерского служения в сфере спорта. В настоящий момент клуб видит потребность в найме администратора с полной занятостью для обеспечения развития бизнеса.
- Необходимо заниматься маркетингом качественной продукции с самого начала.
- Начинайте с малого бизнеса. Привлеките как можно больше людей к организации бизнеса для расширения круга лиц, чувствующих ответственность за предприятие. Они будут больше ценить свою работу, потому что они должны работать, чтобы работал бизнес.
- Советуйтесь со специалистами в сфере бизнеса. Например, маркетинговое исследование для клуба было проведено студентами университета, которым нужно было сделать дипломный проект.
- Не влезайте в долги. Клуб «Депортиво» имел возможность получения ссуды на организацию бизнеса, но процентная ставка была высокой. Поэтому клуб решил ждать и готовить заявку на финансирование в целевой фонд.
- Молитесь. Полагайтесь на волю и промысел Господа.



Фото: Paul Stephenson

Взимание платы за услуги

Взимание платы за услуги позволяет собрать деньги для других видов деятельности. Многие организации выступают против возмещения бенефициариями затрат на предоставление услуг. Они утверждают, что, поскольку организации развития существуют для оказания услуг бедным людям, которые не могут позволить себе приобрести эти услуги, то кажется несправедливым ожидать от них оплаты за предоставление услуг. Тем не менее, есть основания утверждать, что многие бедные люди в состоянии заплатить за пользование услугами, пусть хотя бы лишь малую часть от полной их стоимости. Желание заплатить свидетельствует о том, что они ценят данный вид услуг. Это также развивает чувство собственности. Если люди ценят услугу и начинают ответственно пользоваться ей, вероятность эффективности её использования возрастает. Например, если какая-то организация оплачивает установку, обслуживание и ремонт ручного насоса для общины, то вряд ли можно уверенно сказать, что данная община будет им ответственно пользоваться и обеспечивать хорошее техническое обслуживание. Однако, если члены общины должны внести какую-то часть общей суммы расходов на установку, обслуживание и оплату услуг механика для ремонта ручного насоса в случае его неисправности, то вероятность того, что они будут следить и ухаживать за ним, возрастает.

Бедным людям, которые не в состоянии платить за услуги, можно предоставить возможность натуральной оплаты, а именно: материалами, рабочей силой, товарами или изделиями. Это также уменьшает проектные расходы, которые организация должна оплачивать.

При рассмотрении вопроса о взимании платы за услуги, целесообразно подумать о сумме, которую люди в состоянии заплатить. Если проект помогает сделать труд людей более производительным, то они смогут себе позволить оплатить за услуги. Например, взимание платы за пользование водой будет оправдано, если люди могут поливать ею свои огороды или использовать её для изготовления кирпича. С другой стороны, взимание платы за уход за больными СПИДом не будет разумным, так как маловероятно, чтобы эти больные имели некий доход.

Продажа профессиональных умений сотрудников

Организация может предоставлять за определённую плату время и профессиональные умения своих сотрудников другим организациям. Это может включать обучение или консультирование. Необходимо помнить, что продажа профессиональных умений является целесообразной только в случае, если сотрудники в состоянии сочетать это с выполнением своих рабочих обязанностей. Кроме того, их профессиональные знания должны отвечать запросам приглашающих организаций.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ
Организации HEED,
Бангладеш

Организация HEED, партнер Tearfund, начала развивать учреждение микрокредитования, которое было основано как кооператив 20 лет назад. К настоящему моменту, организация накопила значительный опыт в осуществлении проектов по микрокредитованию и предоставляет консультации другим организациям, желающим реализовать похожие проекты. Некоторые из этих организаций работают в других странах.

Сдача в аренду собственности

В аренду могут сдаваться офисные помещения, конференц-залы, земля или оборудование. Необходимо тщательно рассчитать количество времени, требуемое для администрирования процесса, и учесть все юридические и налоговые последствия. Если вы намереваетесь сдать в аренду собственность, которая была предоставлена учреждением-донором, вначале следует спросить на это разрешение.

**Организация проекта
по формированию
доходов**

Для создания проекта, приносящего доход, требуются:

- знание рынка для изучения спроса и установления справедливой и выгодной цены;
- стартовый капитал;
- специальное обучение;
- способность реагировать на изменения рынка.

**Принципы
маркетинга:
Четыре «П»**

Если вы хотите успешно реализовать продукцию на рынке, вам следует учитывать принцип четырёх «П» (the four Ps: Product, Price, Place, Promotion):

Продукт Что вы продаёте? В чём заключаются преимущества продукта? Гарантируете ли вы качество и дизайн?

Плата (цена) Сколько должен стоить продукт, чтобы люди его купили, а вы получили прибыль?

Прилавок (место продажи) Где вы будете продавать ваш продукт?

Продвижение (стимулирование продаж) Как вы будете информировать людей о продукте?

Для изучения этих вопросов целесообразно провести беседы с потенциальными покупателями.

Для приносящих доход проектов необходимо разработать бизнес-план. Это требует специальных знаний.

Следует рассматривать формирование доходов как возможный метод фандрайзинга только при соблюдении следующих условий:

- Кадровый персонал имеет большой опыт ведения бизнеса. Организации должны быть готовы вкладывать средства в необходимое дальнейшее обучение ведению бизнеса сотрудников и, если это нужно, привлекать консультантов на контрактной основе.
- Организация имеет достаточно средств для инвестирования в данный проект. Крупные доноры редко предоставляют гранты для деятельности по формированию доходов, так как это считается рискованным предприятием, и известно много случаев в прошлом, когда проекты по формированию доходов потерпели неудачу. Если организация имеет средства, которые можно вложить в проект по формированию доходов, ей следует внимательно изучить все возможные риски и сравнить прибыль от данного проекта с вероятной прибылью от инвестирования денег в иное предприятие.

Из нижеприведённого примера из практики видно, к чему может привести пренебрежение данными условиями.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Христиане Исламабада
Против Наркотиков
(Islamabad Christians
Against Narcotics, ICAN),
Пакистан

ICAN осуществляет деятельность по предотвращению наркомании, повышению осведомлённости о проблеме и реабилитации наркозависимых в бедных районах Исламабада и Равалпинди. В данном примере из практики описываются два проекта, реализованные ICAN, целью которых, помимо выполнения определённой работы, являлось формирование доходов для финансирования деятельности ICAN.

ПРОЕКТ 1 Разведение коз

Главная цель проекта заключалась в разведении коз для получения доходов и обеспечения занятости людей, проходящих лечение от наркозависимости. На рынке было куплено девять животных, включая особей женского пола, которые вскоре должны были дать потомство. Реализация проекта проходила хорошо, и за 18 месяцев количество коз увеличилось почти вдвое. Однако неожиданно животные заболели, и, несмотря на проводимое лечение и усилия местного ветеринара, они все более слабели. В результате, пришлось продать оставшихся в живых коз по очень низкой цене.

Провал проекта был вызван рядом причин:

- До того, как животные заболели, не было проведено ни одной консультации с ветеринаром или опытным фермером, который разводит коз.
- Местный климат оказался для коз холодным.
- Коз содержали неподалёку от озера. Они пили воду из озера, что привело к болезни желудка.
- Сотрудники ICAN не имели ни опыта, ни времени, чтобы помочь тем, кто ухаживал за козами. Так как люди, ухаживающие за козами, постепенно излечивались от наркомании и уезжали, то уровень ухода не всегда был одинаковым.

ПРОЕКТ 2 Услуги по техническому обслуживанию

Основной целью проекта являлось предоставление услуг по ремонту и обслуживанию механического и электрического оборудования с целью формирования доходов для расширения возможностей людей, проходящих лечение от наркомании.

В здании реабилитационного центра ICAN была организована мастерская. Для неё закупили все необходимые инструменты. Один из проходящих лечение от наркомании людей, обладал навыками сварочных работ и изготовления изделий из стали. Его наняли для управления мастерской. Также назначили менеджера с полной занятостью для маркетинга услуг.

Проект был направлен на оказание услуг иностранным миссиям, агентствам ООН, нефтяным компаниям и другим большим организациям. Были разосланы рекламные письма и проведены встречи с контактными лицами в различных организациях. Предполагалось, что полученная прибыль пойдет на выплату заработной платы персоналу, занятому в этом проекте. Мелкие услуги вначале предоставлялись по низкой цене для завоевания благорасположения организаций, приобретающих эти услуги. К сожалению, один контракт по обслуживанию электрического оборудования был прерван из-за случившегося короткого замыкания, что привело к потере прибыли и репутации. После этого было выполнено еще несколько работ, но прибыль не была извлечена, поэтому проект пришлось закрыть.

Следующие просчёты и ошибки были определены и изучены:

- Мастерская располагалась далеко от рынка сбыта, что затрудняло поиск клиентов. В рамках проекта не было возможности арендовать помещение для мастерской в центре города.
- Некоторые из людей, проходящих лечение от наркомании, начали опять принимать наркотики и не смогли проявлять должного усердия в работе.
- Организация ICAN не располагала достаточными ресурсами для закупки сырья. Следовательно, проект не стимулировал появление прибыли.

Как и в случае с другими видами фандрайзинговой деятельности, при привлечении средств от проекта по формированию доходов, необходимо периодически проводить SWOT-анализ. Например, щедрый донор решает предложить вашей организации здание для использования в целях фандрайзинга. С другой стороны, проведение SWOT-анализа может указать на изменения в налоговом законодательстве, согласно которым требуется платить налог с дохода от продажи товаров и услуг. Более того, анализ помогает изучить изменения на рынке, и понять, является ли продукция, которую вы производите, конкурентоспособной.

Для размышления

- В чём заключаются преимущества и недостатки деятельности по формированию доходов как источника привлечения денежных средств?
- Как относится ваша организация к деятельности по формированию доходов? Почему вы придерживаетесь такого мнения? Следует ли его оспаривать или изменять?
- Использует ли ваша организация деятельность по формированию доходов в качестве способа фандрайзинга?
- Успешна ли она? Если да, то почему? Если нет, то почему нет?
- Как можно преодолеть некоторые из существующих проблем?
- Что нужно принять во внимание до того, как ваша организация начнет осуществлять проект по формированию доходов для привлечения финансовых средств?
- Какое влияние окажет проект по формированию доходов на людей, с которыми вы работаете, и среди которых вы находитесь? Как отнесутся к этому доноры?

Учреждения-доноры (донорские организации)

Они включают:

- Правительство данной страны (национальные, региональные или местные власти);
- Правительственные учреждения в других странах, которые специализируются по программам помощи и развития: Департамент по международному развитию в Великобритании (Department for International Development, UK (DFID)) и Агентство по международному развитию США (United States Agency for International Development (USAID));
- Учреждения, представляющие несколько стран, такие как Всемирный Банк, агентства ООН и Европейский Союз;
- НПО в других странах, обычно промышленно развитых, такие как Tearfund (называемые также международными НПО). Несмотря на то, что международные НПО не являются собственно учреждениями-донорами, они имеют похожую систему обращения к ним за финансированием. В данной книге, для удобства, термин «учреждения-доноры» относится и к международным НПО.

В целом, донорское финансирование не способствует устойчивому развитию деятельности организации, так как оно обычно выделяется только под конкретные проекты.

Учреждения-доноры не всегда согласны финансировать расходы по реализации основной деятельности организации, не связанной напрямую с выполнением проекта. Они редко предоставляют начальный капитал организациям для расширения их деятельности, хотя международные НПО в данном случае могут являться исключением.

Умение привлекать финансовые средства зависит от ваших отношений с донорами. Несмотря на то, что отношения с учреждениями-донорами являются более

профессиональными и менее неформальными, чем отношения с другими донорами, их развитие все же является важным. Маловероятно, что учреждения-доноры будут финансировать организацию, о которой они никогда не слышали, поэтому при обращении к донорам в первый раз, необходимо предоставить большой объем информации об организации. Они с большей вероятностью выделяют средства организации, которая уже ими финансировалась в прошлом.

Расстояние может существенно повлиять на процесс установления отношений. Финансирование учреждениями-донорами, находящимися в стране организации, часто может быть мобилизовано легче, чем финансирование иностранными донорскими организациями, по ряду причин:

- Сотрудники организации могут чаще общаться с донорами, например, благодаря возможности личного посещения.
- Организации смогут быстрее узнать о направлениях финансирования учреждений-доноров благодаря встречам и беседам с другими организациями, которые уже получили их финансирование.
- Учреждения-доноры обычно хорошо информированы об организациях развития в своих странах.
- Учреждения-доноры, скорее всего, будут знакомы с деятельностью и успехами организаций развития в своих странах.
- Сотрудники учреждений-доноров имеют больше возможностей для посещения организации и реализуемых ею проектов.

Привлечение финансирования учреждений-доноров, работающих в других странах, является более сложным, потому что им придется судить о качестве работы организации на основании сведений самой организации, а не собственных наблюдений. Доноры требуют от организаций развития, работающих в странах с низким экономическим развитием, составления четких заявок на проект и постановки реально осуществимых целей.

Учреждения-доноры в других странах

Если организация является небольшой, то при отсутствии большого опыта работы она вряд ли сможет привлечь финансирование крупных доноров. Такие доноры обычно предоставляют крупные гранты только тем организациям, которые способны доказать, что у них есть возможности управлять средствами и их расходовать.

Большинство малых организаций развития, работающих за счёт иностранного финансирования, получают его от международных НПО. Такое финансирование является более стабильным, чем гранты учреждений-доноров, так как международные НПО обычно заинтересованы в установлении партнерских отношений с организациями развития в странах со слабым развитием экономики. Хотя выделяемая ими сумма средств является меньшей, чем гранты крупных донорских организаций, тем не менее, они часто предоставляют повторное финансирование. При всём при этом, проблема зависимости от иностранного финансирования остается.

Учреждения-доноры в стране организации развития

Многие крупные учреждения-доноры, например, DFID и агентства ООН, имеют свои офисы в развивающихся странах, которые предоставляют небольшие гранты организациям развития, работающим в данной стране. Свяжитесь с такими местными офисами для выяснения возможности финансирования для организаций развития.

Вероятность получения финансирования от учреждений-доноров возрастает, если вы создадите консорциум с другими организациями развития. Консорциум дает возможность организациям составлять совместные заявки на проекты, используя сильные стороны данных организаций. Иногда консорциум создается только для одной конкретной заявки на финансирование. Все организации-члены консорциума должны подписать меморандум

о договорённости для обозначения ожидаемых результатов и распределения ролей и обязанностей каждой организации.

Правительства большинства развивающихся стран предоставляют гранты организациям развития, работающим в их стране. Они даже предлагают организациям развития заключение контрактов на предоставление услуг. Однако отношения между организациями развития и местными властями часто являются натянутыми. В таблицах, приведенных ниже, указываются некоторые возможные причины прекращения сотрудничества местных властей и организаций развития.

Сотрудничество с точки зрения правительства

ВЫГОДЫ	РИСКИ
<ul style="list-style-type: none"> ■ Более качественное предоставление услуг ■ Властям поступает больший объём информации от широких масс населения ■ Более высокая рентабельность ■ Лучшая координация деятельности организации 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Организация может счесть действия властей неэффективными ■ Проводимая организацией деятельность по мобилизации масс может привести к общественной нестабильности ■ Организация имеет большую возможность контроля

Сотрудничество с точки зрения организации развития

ВЫГОДЫ	РИСКИ
<ul style="list-style-type: none"> ■ Больше возможности оказывать влияние на политические процессы ■ Доступ к квалифицированным исследованиям и к экспертной оценке ■ Возможность улучшения услуг, предоставляемых властями 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Более сильный контроль властей над работой организации ■ Организация становится более бюрократичной ■ Акцент на предоставление услуг в ущерб другим видам деятельности ■ Потеря доверия ■ Правительство приписывает себе успехи организации

Адаптировано из книги Джона Фаррингтона (John Farrington) и др. *Reluctant partners (Вынужденные партнеры)* (1993), Routledge

Вопросы, которые следует изучить для работы с правительственными донорами

Для определения степени важности сотрудничества вашей организации с правительственными учреждениями (или любыми другими учреждениями-донорами), следует изучить следующие вопросы:

- Какие цели вы ставите? Какие цели преследует правительственная организация? Совместимы ли эти цели, и не противоречат ли они друг другу?
- Какие формальные процедуры предполагаются? Имеете ли вы возможности (например, административные) для выполнения этих процедур?
- Не противоречат ли друг другу ваши методы работы? Например, правительственные учреждения и организации развития могут иметь различную точку зрения относительно ответственности бедных людей за деятельность в рамках проектов развития.
- Как правительство отчитывается перед общественностью, финансирующей его, и перед бенефициариями?
- Есть ли у вас желание, чтобы правительство подробно изучило ваши методы работы, управление финансами и реализованные проекты, для рассмотрения возможности финансирования вашей организации?

**Обращение за
финансированием к
учреждению-донору**

Существует ряд ключевых вопросов, которые должна изучить организация при поиске финансирования учреждений-доноров. Их изучение позволяет сэкономить время и деньги, так как помогает определить, при обращении за финансированием к какому донору, вы имеете наибольшие шансы на успех.

На некоторые из этих вопросов можно ответить только после установления контакта с донором. Для этого можно послать краткое письмо или e-mail или позвонить и попросить нужную информацию о финансировании или годовой отчет. Многие донорские организации имеют веб-сайты, на которых помещены основные сведения. Более подробную информацию можно получить при посещении офиса донора.

Обращение за финансированием напоминает интервью при приеме на работу. Слишком часто кандидаты идут на интервью с убеждением, что наниматель должен выяснить, хочет ли он принять их на работу. На самом деле, интервью – это также возможность для кандидата выяснить, действительно ли он или она хочет работать на нанимателя! Резюме проекта, которое вы посылаете донорам, должно помочь донору понять, интересна ли ему деятельность организации, и хочет ли он выделить деньги. Однако перед написанием резюме проекта, следует проделать определенную работу для выяснения целесообразности обращения за финансированием к данному донору.

Исследование

- Какие донорские организации предлагают финансирование, доступ к которому вы можете получить?
- Какова их текущая стратегия? Какие регионы, сектора и типы проектов они охотно финансируют? Согласуется ли это с вашей стратегией?
- Какой размер грантов они предлагают? Являются ли гранты малыми или большими для проектов, на которые вы хотите получить финансирование?
- Для каких видов деятельности вы можете получить финансирование? Будут ли доноры финансировать только деятельность в рамках проектов, или же они предоставят средства на другие виды работ, например, на осуществление основной деятельности организации?
- Каким образом донорские организации принимают решение о финансировании?
- Есть ли у вас опыт контакта с учреждениями-донорами в прошлом? Имеет ли кто-либо из членов Совета Попечителей или штатных сотрудников хорошие личные отношения с работниками донорских организаций?
- Какие проекты эти доноры уже финансировали в вашей стране? Могли бы вы посетить эти проекты и встретиться с сотрудниками?
- Когда можно получить финансирование? Когда принимаются решения? Принимаются ли они постоянно, или же для их принятия установлены определенные сроки? Если донор согласен выделить средства, как скоро вы сможете их получить? Как это повлияет на ваши планы?
- Какой существует порядок отчетности перед донором? Подходят ли вам сроки, установленные донором?

Заявки

- Какова процедура подачи заявки для каждого донора? Как подаётся заявка? Существует ли специальная форма для заявки? Имеются ли сроки для подачи заявки? Как долго вам придется ждать ответа?
- Очевидно ли из вашей заявки, что деятельность проекта будет эффективной, и использование средств будет рациональным?

СОВЕТЫ

Обращение с заявкой к
учреждениям-донорам

- Используйте форму заявки (если таковая имеется).
- Проверьте, что на все вопросы даны четкие ответы.
- Убедитесь, что вы изучили направления финансирования донора, и что вы сможете уложиться в любые назначенные сроки для подачи заявления.
- Придерживайтесь установленного объема. Помните, что качество важнее, чем количество. Донорские организации зачастую не располагают временем для чтения всей заявки. Убедитесь, что вступление – это краткое содержание предлагаемого проекта.
- Если вы подаете заявку донорской организации на финансирование только части проектного бюджета, следует сообщить остальные источники финансовых средств. Не исключена возможность, что донор будет иметь к вам больше доверия, если ему станет известно, что другие донорские организации собираются выделить деньги.

Иногда может потребоваться около шести месяцев, чтобы узнать, была ли ваша заявка успешной. Учреждения-доноры могут отказать в выделении средств просто потому, что они уже распределили свои фонды на текущий год. Можно попросить доноров прислать комментарий на вашу заявку, изучить все замечания и подать её повторно в следующем году.

Если ваша заявка принята, необходимо придерживаться соблюдения правил донора относительно отчётности и учитывать любые конкретные рекомендации по выполнению проекта. Принятие во внимание комментариев доноров играет важную роль, если вы им подотчётны. Это также повышает доверие донора к вашей организации, и, следовательно, способствует его решению о повторном выделении финансирования в будущем.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Христианская
Гражданская
Ассоциация по
Реабилитации
Наркоманов (Christian
Civil Organization for the
recovery of Drug Addicts,
ACCRAD), Аргентина

В последние годы проекты Христианской Гражданской Ассоциации по Реабилитации Наркоманов (ACCRAD) финансируются различными национальными и международными организациями, такими как Министерство здравоохранения Аргентины, Всемирный Банк и Агентство Правительства Германии по развитию (GTZ).

Вначале ACCRAD присоединилась к национальной и международной сетям организаций развития. Было обнаружено, что, благодаря присоединению к сети организаций, о деятельности Ассоциации узнало большее количество правительственных организаций, международных агентств и других организаций развития.

Постепенно ACCRAD начали приглашать к участию в исследованиях, семинарах и конференциях для обмена опытом, для осуществления социально-правозащитной деятельности и получения информации о потенциальных учреждениях-донорах. Полученный результат стоил затраченных времени и усилий, поскольку ACCRAD стали приглашать для представления своих проектов учреждениям-донорам. И хотя не всегда удавалось получить финансирование, этот процесс дал сотрудникам Ассоциации возможность приобретения опыта фандрайзинговой деятельности. Наличие сотрудников, которые могут составлять хорошие заявки на получение финансирования, является основополагающим для организаций развития.

ACCRAD провела тщательную всестороннюю оценку всех своих проектов, которые получили финансирование донорских организаций. Было потрачено много времени на составление документации с информацией о накопленном опыте. Эти сведения помогли им в привлечении финансирования других учреждений-доноров.

Для размышления

- За какими видами финансирования учреждений-доноров обращалась ваша организация в последнее время?
- В мобилизации какого вида финансирования вы больше всего преуспели?
- Нужно использовать ваш опыт обращения за финансированием в донорские организации для составления списка рекомендаций о том, что нужно делать, и чего следует избегать, для использования их следующий раз при привлечении финансирования.

Компании

Существует несколько возможностей, которыми могут воспользоваться коммерческие компании для оказания помощи организации развития:

- Они могут выделить определенную сумму денег, которой организация может распоряжаться по собственному усмотрению. Такое финансирование может быть одноразовым или постоянным.
- Они могут предоставить финансирование для определенного вида деятельности организации, например, для реализации проекта, связанного с их сферой бизнеса.
- Они могут поддержать проект другим способом, например, посредством предоставления рабочих мест вашим бенефициариям.
- Они могут оказать спонсорскую поддержку мероприятию по фандрайзингу или предоставить вашей организации бесплатные образцы своей продукции. Можно использовать такие образцы для ваших мероприятий по фандрайзингу или для проектов. Например, компания, выпускающая моющие средства, могла бы бесплатно предоставить мыло бенефициариям в рамках проекта для беженцев.
- Некоторые компании могут оказывать вам поддержку по предоставлению профессиональных консультаций или услуг.

При рассмотрении вопроса о получении финансирования от компаний, необходимо учитывать этические вопросы. Когда вы идентифицировали конкретные компании, то далее следует изучить их репутацию и методы работы.

Целесообразно попытаться получить точную информацию о том, почему они заинтересованы в финансировании вашей деятельности. Причины могут заключаться в следующем:

- повышение имиджа компании среди клиентов за счёт представления программы помощи нуждающимся;
- стремление не отставать от своих конкурентов, которые также жертвуют деньги на благотворительность;
- рекламирование продукции или услуг;
- интерес к определенной проблеме со стороны руководства компании;
- снижение налоговых отчислений, поскольку пожертвования на благотворительность часто не облагаются налогом.

Необходимо тщательно продумать, какой должна быть ваша реакция, как христиан, на эти причины.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ
«Самаритана»,
Филиппины

В рамках мероприятий, посвященных празднованию десятилетия, партнер Tearfund, организация «Самаритана» организовала банкет и концерт. Была разработана сувенирная программа концерта, в которой за небольшую плату можно было поместить рекламу. Это помогло собрать средства для мероприятия.

Для размышления

- Обращались ли вы раньше в компании с просьбой о финансировании?
- Если да, какой опыт можно из этого извлечь?
- Известны ли вам какие-либо местные компании, к которым вы могли бы обратиться за получением финансирования?

Фонды

Фонды (также называемые благотворительными организациями) – это благотворительные структуры, которые привлекают средства от состоятельных частных лиц, компаний или за счёт проведения общественных акций по сбору пожертвований. Фонды часто создаются для решения какой-то определенной проблемы развития. Некоторые из них – довольно крупные, другие же – мелкие. Фонды расположены в основном в Европе и Соединенных Штатах Америки, однако они работают и в других странах. Некоторые из них финансируют только определенные виды деятельности в определенных странах. Другие являются более свободными в выборе направлений финансирования.

По этой причине, привлечение финансирования из фондов в вашей фандрайзинговой деятельности следует рассматривать как хорошую возможность. Многие фонды готовы оказывать поддержку новым идеям и христианской деятельности. Они часто являются хорошим источником краткосрочного дохода.

Следует изучить фонды, чтобы выяснить направления финансирования и понять, кто принимает решение. Лучше потратить два или три месяца на изучение деятельности фондов, и затем обратиться с тщательно составленными заявками к четырём или пяти из них, чем посылать стандартные письма в сотни фондов. Некоторые фонды имеют определенную форму заявки, которую следует заполнить. Более крупные фонды имеют штатных сотрудников, которые должны объяснить процесс подачи заявки. Поэтому, в стране нахождения фонда рекомендуется установить контакт с кем-либо, кто может обратиться в него от вашего имени. Справочник фондов можно найти на веб-сайте «Альянса Ресурсов» (the Resource Alliance) или спросить в библиотеке.

Волонтеры

Волонтерская работа является ценным ресурсом для организаций развития. Волонтеры не получают зарплату, что может помочь в сборе средств, ибо высвобождаются ресурсы, которые в ином случае были бы потрачены на оплату труда сотрудников для выполнения данной работы. Волонтеры также могут обладать ценными профессиональными знаниями. Возможность волонтерского участия позволяет местным жителям внести свой вклад в работу организации развития посредством предоставления услуг, а не только за счёт выделения пожертвований. Организация же сможет лучше узнать местное население и сблизиться с людьми, с которыми она работает.

Волонтеры играют важную роль в обеспечении стабильности деятельности организации. Они предлагают своё время для помощи в административной работе, организации и проведении фандрайзинговых мероприятий, а также для помощи сотрудникам организации в их функциях, что может включать обслуживание офисного здания или вождение транспортных средств. Иногда волонтеры способны предложить свои профессиональные знания и опыт. Особенно это касается пенсионеров или тех, кто имеет несколько свободных часов в течение дня.

Порой люди сами обращаются в организацию с предложением волонтерской помощи. Иногда организации понимают, что необходимо произвести активный поиск волонтеров. В любом случае, организации не должны привлекать волонтеров только потому, что последние предлагают свои услуги. Нужно принять меры по сведению к минимуму возможность набора волонтеров, не заслуживающих доверия.

Для этого обычно проводится интервью, и проверяется наличие рекомендаций. Также можно предложить волонтерам прочитать и подписать документ по защите прав детей. Проведение интервью позволяет проверить соответствие волонтера той роли, которую он будет выполнять. Ведь, если волонтер не подходит для данной роли, то придется потратить большее количество времени оплачиваемых сотрудников для осуществления координации его волонтерской работы.

Набор волонтеров

Для набора волонтеров предлагаются следующие творческие методы:

- В фандрайзинговых публикациях обращайтесь к людям с просьбой пожертвовать время и деньги для вашей организации.
- Проводите встречи с группами студентов и другими группами людей для повышения осведомленности о деятельности вашей организации и объяснения способов оказания поддержки.
- Помещайте рекламу в местной газете, в информационном бюллетене организации и на радио.
- Обращайтесь в учреждения, которые могут иметь специалистов в определенных областях, желающих работать в качестве волонтеров.
- Используйте непосредственное общение с людьми и устную рекламу, чтобы найти волонтеров для выполнения определенных функций.

Управление волонтерами

Несмотря на тот большой вклад, который вносят волонтеры, организации развития часто их недооценивают. С волонтерами нередко обращаются не так хорошо, как с оплачиваемым персоналом, хотя организация должна быть благодарна им в такой же степени, как и оплачиваемым сотрудникам! Если организация желает удержать своих волонтеров и привлечь новых, то она должна изучить потребности волонтеров и стремиться их удовлетворять, что может включать:

- оказание тёплого приёма и предоставление ориентирующей информации;
- предоставление работы, исходя из интересов, умений и наличия времени волонтеров;
- проведение обучения для выполнения работы;
- возмещение затрат волонтеров, таких, как транспортные расходы и обед;
- обеспечение постоянной обратной связи по вопросам их работы;
- предоставление им свободы творчества и профессионального совершенствования;
- гарантирование справедливой нагрузки.

Необходимо обращаться с волонтерами так же, как и с оплачиваемым персоналом. По этой причине, управление деятельностью волонтеров может стоить немалых денег. Управление волонтерской деятельностью подразумевает:

- Проведение интервью и изучение рекомендательных писем для проверки соответствия опыта волонтера той роли, которая ему отводится.
- Подготовка письменного соглашения, в котором оговариваются условия работы волонтера на данную организацию. Это защитит и волонтера, и организацию, а также поможет волонтеру понять ожидания организации в отношении его работы. Если со стороны волонтера или организации возникают проблемы, любая из сторон должна иметь возможность расторгнуть соглашение.
- Предоставление рабочей инструкции для понимания волонтерами своих обязанностей.
- Определение желательного для организации количества рабочих часов волонтеров.

- Управленческий персонал должен проводить регулярные собрания с волонтерами для обсуждения любых проблем и вопросов, связанных с их работой.
- Деятельность волонтеров должна иметь такой же контроль и поддержку, как и работа оплачиваемого персонала.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Аудио-Библиотека «Соль и свет» (Salt and Light Audio Library), Бразилия

Партнер Tearfund, организация Instituição TEAR содержит библиотеку для слепых. В библиотеке работает около 100 волонтеров, и ещё 200 ожидают вакансии. Имея такие показатели, Instituição TEAR высоко ценит волонтерский труд. Осознавая важность уважительного отношения к времени волонтеров, организация предлагает следующие советы:

- Включайте волонтеров в процесс планирования, поскольку они способны предложить много интересных идей.
- Будьте организованными. Убедитесь, что для выполнения работы в распоряжении волонтеров имеются все необходимые ресурсы.
- Прислушивайтесь к их потребностям.
- Необходимо обеспечить доступ к описательным и финансовым отчетам организации.
- Уважительно относитесь к мнению и предложениям волонтеров.
- Будьте дружелюбны и приветливы.
- Обучайте волонтеров и повышайте их квалификацию.
- Информировать церковь о деятельности в рамках вашего проекта. Проводите регулярные встречи с пастором для поддержания заинтересованности и участия церкви.

Упражнение

Полезным упражнением является оценка стоимости труда волонтеров для вашей организации. Иными словами, нужно посчитать, сколько бы вы платили волонтерам, если бы они являлись оплачиваемым персоналом. При составлении бюджета или заявки, непринятие во внимание волонтерской работы не позволяет представить реальную картину затрат.

Для того чтобы оценить стоимость волонтерского труда для вашей организации, вначале необходимо посчитать, сколько стоит один час работы волонтера. За основу возьмите среднюю заработную плату оплачиваемого персонала или минимальную зарплату в стране. Эту цифру нужно умножить на количество рабочих часов и количество волонтеров.

$$\boxed{\text{Стоимость времени волонтера для организации}} = \boxed{\text{стоимость одного часа}} \times \boxed{\text{количество отработанных часов}} \times \boxed{\text{количество волонтеров}}$$

Это упражнение также можно выполнить для вычисления стоимости предметов, предоставленных организации в дар, например, оборудования или зданий. За основу берётся их рыночная стоимость.

Для размышления

- Сколько волонтеров работает в вашей организации? Составьте список видов деятельности, которые они выполняют.
- Какие условия набора волонтеров являются целесообразными для их привлечения?
- Какие меры можно предпринять, чтобы гарантировать надёжность волонтеров?
- Какой вид официального соглашения потребуется? Какие положения он должен включать?
- Как обращаются с волонтерами в вашей организации?
- Как можно отметить их вклад в вашу деятельность?
- Рассчитайте стоимость труда волонтеров для вашей организации.

Приложение

Приложение 1 Ресурсы и контакты

- Публикации**
- *ROOTS 5: Управление Проектным Циклом* (2003) Рейчел Блэкман (Rachel Blackman), Tearfund. Имеется на английском, французском, испанском и португальском языках. В книге подробно рассматриваются вопросы разработки проекта и общения с донорскими организациями.
 - *Кодекс Поведения Международного движения Красного Креста*. Представлен в режиме онлайн на сайте www.ifrc.org/publicat/conduct; также обращайтесь по адресу: The Disaster Preparedness and Response Department, Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, PO Box 372, CH-1211 Geneva 19, Швейцария.
 - *The Worldwide Fundraiser's Handbook* (Настольная книга по мировому фандрайзингу), 2-е издание (2003), Майкл Нортон (Michael Norton). Справочник по Социальным Преобразованиям (Directory of Social Change).
 - *На пути к финансовой самостоятельности: Руководство по мобилизации ресурсов для гражданских общественных организаций в развивающихся странах*. Ричард Холлоуэй (Richard Holloway). Фонд «Ага Кхан» (Aga Khan Foundation), 2001.
 - *Writing better fundraising applications* (Как составить хорошую заявку на получение финансирования), 2-е издание (1997), Майкл Нортон и Майкл Иствуд (Michael Norton, Michael Eastwood). Каталог Социальных Преобразований (Directory of Social Change).
- Веб-сайты**
- www.afpnet.org
Ассоциация профессиональных финансистов (Association of Fundraising Professionals) оказывает помощь фандрайзерам во всем мире, предоставляя обучение и сертифицированные программы.
 - www.allavida.org
Альянс волонтерских инициатив и развития (Alliance for Voluntary Initiatives and Development) является международной организацией развития, которая предоставляет обучение, литературу и помощь организациям развития и сетям организаций. Организация выпускает ежеквартальный журнал *Alliance* (Альянс), который доступен в режиме онлайн. *Alliance* предоставляет возможность донорам и организациям развития в странах индустриального Севера и развивающихся странах Юга обсуждать свой опыт и обмениваться идеями.
 - www.dsc.org.uk
Каталог Социальных Преобразований (Directory of Social Change) – это организация в Великобритании, которая предоставляет обучение и публикует справочники благотворительных фондов Великобритании.
 - <http://fdncenter.org>
Центр Благотворительных Фондов (Foundation Center) предлагает веб-каталог благотворительных фондов США.
 - www.guidestar.org
Национальная База данных некоммерческих организаций Guidestar предлагает веб-каталог благотворительных фондов США.
 - www.resourcealliance.org
Альянс Ресурсов (Resource Alliance) – это международная сеть организаций, целью которой является укрепление фандрайзингового потенциала организаций развития. Она предоставляет обучение, а также возможность присоединиться к сети и обмениваться опытом с организациями в Африке, Азии, Европе и Латинской Америке. Регистрация бесплатная; с веб-сайта можно скачать большое количество статей.

Приложение 2 Примерная программа проведения семинара

Материал из этой книги можно адаптировать для использования на обучающих семинарах. В программе, которая приводится ниже, предлагаются рекомендации относительно поэтапного изучения материала. Каждое занятие должно предусматривать практическую работу, для того чтобы дать возможность участникам применить знания каждого этапа фандрайзинга к деятельности их организации.

	День 1	День 2	День 3
Молитва	Что говорится в Библии о деньгах		
Занятие 1 (2 часа)	Принципы фандрайзинга	Ступень стратегии фандрайзинга: 5 Действующая структура финансирования 6 Планируемая структура финансирования	Ступень стратегии фандрайзинга: 9 Планирование фандрайзинговой деятельности
Занятие 2 (1.5 часа)	Ступень стратегии фандрайзинга: 1 Для чего осуществляется сбор средств? 2 Насколько эффективной является деятельность организации?	Ступень стратегии фандрайзинга: 7 Общение с потенциальными донорами	Ступень стратегии фандрайзинга: 11 Обращение к донорам 12 Осуществление, оценка и анализ фандрайзинговой деятельности
Занятие 3 (1.5 часа)	Ступень стратегии фандрайзинга: 3 Чем характеризуется внешняя финансовая среда?	Ступень стратегии фандрайзинга: 8 Стратегии для каждого источника финансирования	Значимые для участников семинара источники финансирования (на выбор): частные лица и церкви, формирование доходов, учреждения-доноры, компании, фонды, волонтеры
Занятие 4 (2 часа)	Ступень стратегии фандрайзинга: 4 В чём состоит фандрайзинговый потенциал?		

Приложение 3 **Указатель ключевых слов**

- волонтеры 12, 16, 28, 31, 40, 44, 51, 69–72
- государственные доноры (учреждения-доноры)
12, 15, 16, 19, 28, 30, 34, 36, 37, 38, 39,
41, 44, 63–68
- доход от инвестиций 9, 38–40, 49
- измерение успеха 49–50
- источники финансирования 33–44, 51–72
- календарный план работ 44
- картотека фандрайзинговой информации 48
- компании 13, 14, 39, 68–69
- координирование фандрайзинговой деятельности
47–48
- матрица приоритетов в отношении доноров 40
- молитва 10, 12, 14, 16, 30, 40, 51, 52, 59
- общение 10, 41–43, 46, 52, 64, 66
- организационная стратегия 28, 49
- персонал по фандрайзингу 27, 29, 31, 38–39,
42, 44, 47, 48, 52, 56, 58, 59, 60, 61–62,
64, 67, 69–72
- пирамида доноров 16
- плата за услуги 60
- повышение осведомленности 18, 52, 53, 55, 56
- (под)отчетность 19, 21, 28, 65, 67
- последующие (дополнительные) мероприятия 46,
48
- примеры из практики 45, 52, 53, 55, 58, 59, 60,
62, 67, 68, 71
- принципы маркетинга 9, 59, 61
- продажа профессиональных умений персонала 2
- репутация 14, 17–19, 31, 40, 45, 54, 56, 62,
67, 68
- сдача собственности в аренду 60
- сеть организаций 30, 37, 67
- сравнительный анализ 42–43
- стратегия фандрайзинга 27–50
- структура финансирования 33–41
- SWOT-анализ 31–32, 49, 63
- управление 19, 21–25, 30
- уязвимость 34, 35–36
- фандрайзинговый потенциал 31–32, 39, 44, 60,
64, 65
- фонды 12, 16, 36, 69
- формирование доходов 36, 43, 56–63
- ценности организации 9–10, 14–15, 17
- ценности фандрайзинга 9–10
- церкви 12, 13, 15, 19, 21–25, 30–31, 32, 36,
37, 39, 42, 49, 51–56, 58, 71
- этика 9, 14–15, 37, 68

Для заметок

ФАНДРАЙЗИНГ
Привлечение финансовых средств
Рэйчел Блэкмен (Rachel Blackman)

Издано Tearfund

