

## Горячая десятка инструментов российского фандрайзера

У любого профессионального фандрайзера российской некоммерческой организации существует свой набор инструментов по привлечению ресурсов, в комплект которого, как минимум, могут войти:

### Инструмент

Письма

к

### №1:

спонсорам

Письма... Именно с этого инструмента начинается работа большинства специалистов по сбору пожертвований. Но в каждом случае варианты использования письма подбираются специально. Наиболее простой вариант - безличное письмо к потенциальному спонсору. Ходят энтузиасты-общественники по предпринимателям и пытаются прямо или через секретаря оставить письмо-просьбу.

Менее простым является вариант личного обращения, когда известны как минимум имя, отчество и должность потенциального донора. Тут уже появляются такие мелочи как продумывание вариантов разговора при личной встрече либо обязательные контрольные звонки при посредничестве секретаря или передачи письма через факс. Текст письма тщательно прорабатывается, кто-то пытается задеть личные чувства, кто-то возможные выгоды. В наборе приемов написания письма могут быть также положительные отзывы о предприятии, повтор имени, отчества в середине письма перед ключевой фразой, фирменный бланк с возможной тематической заставкой или фоном бумаги, выбор вариантов поддержки от финансовой до рекомендательной и т.д.

Но главная функция письма побудит человека выйти на личную встречу, личный разговор, во время которого, сформировав интерес, перейти к формированию доверия и вариантов действий поддержки.

Как правило, после личной встречи последуют новые письма, постепенно перерастающие в деловую переписку и деловое общение по обсуждению самых разных вопросов от вариантов передачи необходимых ресурсов до пригласительных и благодарственных писем. Многие фандрайзеры собирают письма к спонсорам, в качестве короткого примера могу привести одно из них, позволившее в сумме с личными встречами привлечь двенадцать тысяч рублей:

*Председателю  
Сбербанка  
Демичеву*

*Калужского  
Российской*

*банка  
Федерации  
А.П.*

*Уважаемый*

*Алексей*

*Петрович!*

*Предлагаем Вам поддержать Акцию солидарности «Я верю своим землякам» и пожертвовать деньги на строительство двух пандусов. Средняя стоимость одного пандуса составляет шесть тысяч рублей, и мы верим, что перечисленные Вами двенадцать тысяч рублей, воплотившись в пандусах, будут каждый день десятки лет создавать условия для нормальной жизни многих тысяч калужан – инвалидов-колясочников, пенсионеров и родителей с детскими колясками. Мы также будем признательны за Ваше участие 20 июня в итоговой пресс-конференции, на которой сможем назвать имена калужских меценатов и благотворителей, принявших участие в поддержке наших инвалидов.*

*С уважением,  
Координатор проекта Ветошкина О.В.  
12.06.2000*

### Инструмент

Партнерские

### №2:

проекты

Наиболее продвинутым вариантом предыдущего инструмента является письмо-предложение, описывающее варианты совместного участия в интересном для потенциального спонсора проекте. Предварительная разработка совместного проекта требует знания не только имени-отчества, хотя иногда и этого бывает достаточно, но и специфики работы и взглядов руководителя предприятия, существующей идеологии, и возможно, миссии бизнес-организации. Письмо-предложение совместной реализации проекта требует более тщательной проработки, точных финансовых расчетов, определения выгод сторон, обоснования важности и социальной значимости решаемой проблемы с учетом интересов целевых групп обеих сторон.

Одним из удачных примеров такой работы можно считать партнерский проект московской некоммерческой организации «Фокус» и российского представительства американской фирмы Ansell. Сначала было письмо-предложение, посланное по факсу на адрес, обнаруженный в Интернет. Затем несколько встреч и согласие на финансовую поддержку издания буклета по профилактике СПИДа среди молодежи. А сейчас эта фирма выступает спонсором информационной кампании «Эта мелочь защитит обоих» в московском метрополитене и, кроме того, уже два года поддерживает различные мероприятия и акции «Фокуса». Уникальность этого социального проекта в простом учете интересов каждой из сторон проекта, в том, что на каждый доллар поддержки представлен реально достигнутый результат в виде сэкономленных расходов на рекламу и продвижение продукции Ansell, в совместно построенных связях с общественностью.

с

### Инструмент

№3:

Заявки на гранты

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

Грант - средства, безвозмездно передаваемые дарителем (фондом, корпорацией, правительственным учреждением или частным лицом) некоммерческой организации или частному лицу для выполнения конкретной работы. В отличие от займа средства, полученные по гранту не нужно возвращать. Для получения гранта фандрайзер должен пройти сложную процедуру предоставления заявки на получения гранта, в итоге которой может оказаться победа в конкурсе, который организовал донор, и получение средств.

Соответственно, первым помощником фандрайзера являются адреса различных, в подавляющем большинстве, зарубежных фондов. Списки фондов, не те, что в огромных файлах лежат в Интернет, а реально действующие на территории России, контактные адреса, телефоны, электронная почта – вот первое, что спрашивает начинающий фандрайзер при использовании этого инструмента. Дальше требуется выяснение приоритетов Фонда, наличие специальных программ и текущих конкурсов, условия получения поддержки. А потом, вместе с первыми письмами в Фонд и представлением кратких аннотаций своих заявок, начинается кропотливая работа по формированию доверия к проекту, к организации-заявителю и к непосредственным участникам проекта. Вполне понятно, что чем большее доверие вызывает организация, тем больше шансов получить поддержку. Поэтому часто встречаются "постоянные грантополучатели" - организации с большим капиталом доверия. Чтобы сформировать такой капитал необходимо с одной стороны иметь безупречную грантовую историю, а с другой стороны, достаточно определенный круг знакомых из числа «лидеров третьего сектора» и представителей фондов, тех, кто в тот или иной момент времени работает экспертом по рассмотрению заявок на гранты и так или иначе влияет на принятие положительного решения. Хорошо, когда в организации появляется такой специалист по написанию заявок на гранты, однако получение, как правило, крупных сумм может легко развалить организацию, либо при получении финансирования, либо при его прекращении. Некоторые организации просто не в состоянии жить без грантовых инъекций, превращаясь постепенно в своеобразных «наркоманов», ждущих новой порции ресурсов от донора и умирающих без валютных вливаний. Поэтому, чтобы не быть «одноруким» фандрайзером, необходимо, продумывая условия своей финансовой устойчивости, найти и местные, негрантовые источники ресурсов.

### Инструмент

№4:

Ящики для сбора пожертвований

Наверное, самым древним и распространенным инструментом сбора пожертвований, если не учитывать различные магические обряды и жертвоприношения богам и жрецам, является жертвенная кружка, она же копилка для сбора средств, она же ящик для частных пожертвований. В 2000 году вокруг этого древнейшего инструмента разгорелись достойные упоминания страсти. Вдруг оказалось, что в связи с уходящей в века историей кружки, специальная норма в российском законодательстве отсутствует со времен Русской правды. А поэтому можно рассматривать все действия с участием кружки (она же копилка, она же ящик) как незаконные. Однако, по той же причине отсутствия прямой нормы кружку можно «узаконить на месте», введя определенные процедуры учета поступающих средств. В итоге, часть фандрайзеров объявила кружку «все равно» нерентабельной и потому выпадающей из горячей десятки инструментов фандрайзера. Часть специалистов осталась при своем мнении о том, что лучше не рисковать, и поэтому не пользоваться этим инструментом. А часть самостоятельно адаптировала его под особенности региональной активности, используя ящик для сбора пожертвований, как правило, либо на специальных акциях, подводя под эту деятельность самые разные нормы права, либо, по старинке, устанавливая ящики-копилки в магазинах и других точках массового скопления людей.

Таким образом, на пороге нового тысячелетия, почти в каждом городе, где замечена фандрайзинговая активность, теперь существует своя «новейшая» история жертвенной кружки. Опыт нескольких кампаний по сбору частных пожертвований показал, что если рядом с ящиком нет фандрайзера, то:

1. Нулевой эффект (т.е. не окупают даже расходов на изготовление) дают сборы через ящики, установленные на территории общественного учреждения или торговой точки.

2. Минимальный эффект дают ящики, установленные недалеко от кассовых аппаратов.

3. От 5 до 30 рублей мелочью ежедневно собирают ящики, установленные в непосредственной близости к кассовому аппарату

4. Больше денег собирается в ящики, установленные в продуктовых магазинах и аптеках, меньше в магазинах офисных принадлежностей и канцелярских товаров, еще меньше в хозяйственных.

5. Больше всего денег собирают ящики, установленные по соответствующему благословию, в церквях, особенно если ящики стоят рядом с исцеляющими иконами.

Если же ящик служит лишь рабочим инструментом фандрайзера и находится в руках, рядом и т.д. (т.е. в непосредственном пространстве действий фандрайзера), то тогда при проведении разовых акций прямого сбора пожертвований возможен сбор максимальных сумм.

## Инструмент

№5:

Разовые акции прямого сбора пожертвований  
Достаточно часто связан с ящиками для пожертвований следующий инструмент российского фандрайзера – акции по сбору средств. В бесконечном множестве вариантов акций можно выделить как минимум те, которые направлены на непосредственный, прямой сбор денег и те, которые обладают отсроченным эффектом поступления средств. При первом типе важно учесть, что не каждая тема, т.е. проблема, для решения которой необходимо собрать определенную сумму денег здесь и сейчас, подходит при использовании данного инструмента. Наиболее реальные сборы можно ожидать, если проблема касается групп, однозначно не способных помочь самим себе. Причем это правило распространяется не только на людей, но и на животных и растительный мир.

Следующий вопрос – проверка рискованности и оправданности акции. Насколько она финансово выгодна, сколько требуется ресурсов и сколько будет получено с одной стороны, и насколько проверена безопасность участников и всех вовлеченных в акцию лиц с другой стороны. Например, уже достаточно распространенным стало мнение о нецелесообразности проведения благотворительных концертов с точки зрения сбора средств, так как на подготовку и организацию события некоммерческой организацией, как правило, расходуется гораздо больше ресурсов, чем привлекается. Зато при специальной подготовке, как свидетельствует опыт Ставрополя, можно получать значительные суммы на благотворительных обедах с концертной программой. Для прямых акций характерными являются непосредственный контакт с целевой аудиторией, ее вовлечение в решение проблемы. Так ежегодная нижегородская акция ассоциации «Служение» «Белый цветок», проходящая в самых массовых точках города, позволяет сделать ее участниками несколько тысяч горожан, которые получают листовки с информацией о проблеме туберкулеза в городе, возможность тут же пожертвовать деньги и получить небольшой сувенир (наклейку) в знак благодарности. В другой акции, направленной на сбор денег для строительства пандусов для инвалидов колясочников, организаторы обращались к водителям с призывом «поддержать владельцев самых тихих транспортных средств», вовлекая, таким образом, целевую группу в действия по сбору частных пожертвований.

Как инструмент прямые акции обладают еще одним замечательным свойством – они привлекают внимание журналистов, создавая, таким образом, еще один ресурс. Ресурс известности, общественной значимости, доверия. Идеальное развитие акции может вызвать волну действий потенциальных жертвователей под лозунгами «Как! Ты еще не принял участие!? Все уже сделали это!»

Примером акции второго типа, когда деньги не поступают в организацию сразу, можно назвать любой аукцион проектов, предложений и т.д. Подобный опыт есть в Краснодаре, где в 2000 году прошел Форум некоммерческих организаций «Есть идея!», во Владимире и во многих других городах, где социальные проекты представлялись в рамках Ярмарок социальных проектов и услуг. В обоих случаях готовился пакет предложений, выставляемый на специально организованном событии для выбора и поддержки потенциальными спонсорами.

Возможна и обратная ситуация, когда некоммерческая организация приглашает на свою презентацию группу потенциальных спонсоров и проводит своеобразный аукцион, выставляя в качестве лота различные варианты реализации и поддержки своего проекта, потенциально получая возможность, после индивидуальных переговоров по итогам встречи стать партнером всех пришедших на акцию спонсоров.

## Инструмент

№6:

Квитанции в банке

Относительно новый, но уже хорошо себя зарекомендовавший инструмент сбора средств – перечисления денег по банковским квитанциям. Главным неудобством этого способа является относительная сложность действий потенциального донора для совершения пожертвования. Ведь даже чтобы перечислить рубль необходимо получить квитанцию, заполнить ее, возможно, даже выстоять очередь, и, в конце концов, перечислить пожертвование. При этом возможны ошибки в заполнении графы назначение платежа сотрудниками банка (в разных городах были случаи перечисления «оплаты коммунальных услуг») и/или снятие с суммы перечисляемого пожертвования процентов за банковское обслуживание.

Избежать части затруднений возможно самим, отпечатав бланки квитанций с заранее заполненными полями. А в проекте московской организации театра-студии «Подвал» «Один плюс один» была заполнена даже графа суммы перечисления квитанции Автобанка - один рубль. Особую роль играет работа с руководством банка. Одним из пионеров налаживания успешных отношений с банковскими структурами стал Greenpeace-Россия. Уже в 1996 году Сбербанк России подписал соглашение о беспроцентном обслуживании добровольных пожертвований граждан в Greenpeace, положив начало многолетнему развитию этого инструмента. Сейчас уже во многих регионах банки начинают идти навстречу активности фандрайзеров. Так Волгоградский Центр Поддержки некоммерческих организаций договорился с Управлением Сбербанка о размещении уже заполненных квитанций установленного образца во всех 85 филиалах Сбербанка Волгограда и Волжского. Также с 21 марта по 1 апреля во всех филиалах появились информационные материалы с логотипом кампании: желтая листовка с призывом спрашивать у кассиров специальные квитанции и плакаты с изображением

семилетней волжанки Юли Седовой, пациентки онкогематологического центра. В результате через отделения Сбербанка 170 человек перечислили на расчетный счет кампании свои благотворительные пожертвования на сумму 16647 рублей 30 копеек.

Кроме руководителей важно, чтобы сами сотрудники банка, операторы, кассиры проводили работу с населением, предлагая потенциальным жертвователям заполнить квитанции, и, как в Ставрополе, в рамках проекта «Их судьба зависит от нас» приглашая посетить Детский фонд, где люди могли подробнее познакомиться с целями пожертвования и деятельностью организации.

Квитанции, возможно, скоро станут одним из популярных инструментов фандрайзера, так как при грамотной информационной кампании кроме стабильных поступлений денег они позволяют отслеживать динамику пожертвований, их размеры, и даже адреса реальных доноров для последующих почтовых рассылок именных писем и т.д.

### **Инструмент**

**№7:**

Членские

взносы

Членские взносы, порядок регулярных поступлений от учредителей (членов, участников) определяется учредительными документами некоммерческой организации. В уставе заранее должны быть оговорены суммы денежных поступлений, их размеры и формы. Членские взносы могут быть единовременными (при вступлении в организацию) и постоянными (регулярными): годовыми, месячными, квартальными, и т.д. Если же некоммерческая организация не имеет членства, фандрайзер все равно может воспользоваться этим инструментом. Можно собирать взносы от членов или участников какого-либо социального проекта, события независимо от формы регистрации общественной или некоммерческой организации. Например, столкнувшись с классической нехваткой финансов при подготовке Ярмарки социальных проектов и услуг, каждая некоммерческая организация-участник Ярмарки на оргкомитете решила внести от 50 рублей в виде добровольного взноса. При участии 30 организаций собранной суммы в полторы тысячи рублей как раз хватило на печать афиш для расклейки по городу и изготовление пары сотен приглашений.

### **Инструмент**

**№8:**

Статья

в

газете

Этот острейший инструмент, применяется фандрайзерами в случае столкновения с наиболее срочными, критическими ситуациями. Наиболее эффективен для сбора пожертвований от физических и юридических лиц для ликвидации последствий форс-мажорных обстоятельств. Активно используется государственными и муниципальными учреждениями при крупных катастрофах, войнах и т.д. В частности более десяти различных структур, в том числе МЧС, собирали пожертвования для воюющей Югославии и сразу на несколько разных счетов разными организациями в разных регионах собирались деньги для помощи родственникам погибших на подводной лодке Курск.

Для простой некоммерческой организации благодаря статье в прессе можно собрать деньги на лечение ребенка, помочь ветеранам и инвалидам, поддержать заключенных и обеспечить проведение праздника для социально-незащищенных слоев населения.

При создании статьи важно продумать название, короткое, но заставляющее начать читать материал. Часто материалы несут резко негативный настрой, и тогда эффект от них снижается. Важно показать, что еще возможно что-то изменить, кого-то спасти, кому-то принести радость и т.д. Большой удачей можно считать, когда вместе с фандрайзером к читателю обращается и редакция газеты. Так в 1998 году по сообщению АСИ о необходимости помочь мальчику из небольшого города, редакция Общей газеты объявила «тест на доброту» своих читателей. В результате помощи хватило троим ребятишкам. Дополнительный эффект дают прилагаемые к статье письма поддержки или ссылки на авторитетных, известных людей, заключения врачей, экспертов, личные обращения от первого лица и фотографии (позитивного характера). Статьи могут быть как официальными, так и живыми, повествовательными рассказами. В некоторых ситуациях можно использовать несколько стилей одновременно. Также важно опубликовать счета для перечисления пожертвований. Даже одно письмо в одном издании может всколыхнуть весь город. Так в конце августа 2000 года в одном из регионов Центральной России благодаря одной публикации в областной газете «Знамя» нашлись деньги и поддержка Губернатора для уже отчаявшейся за два месяца поиска спонсоров матери больного ребенка, нуждающегося в дорогостоящей операции. Если же статья, и последующее освещение во всех СМИ организованы специально в виде информационной кампании, то реально собирать очень крупные суммы в предельно сжатые сроки.

Для организации постоянной работы фандрайзера с этим инструментом также важно постепенно сформировать в региональных СМИ специальных рубрик о помощи. Например, благодаря личным усилиям калужской активистки Анжелики Сосновской, в СМИ появилась еженедельная рубрика «Адреса милосердия».

### **Инструмент**

**№9:**

Деньги

из

бюджета

К бюджетным деньгам у каждой из общественных и некоммерческих организаций свое, особое отношение. В связи с этим можно выделить несколько типичных позиций. Очень распространена позиция, при которой общественная организация является «дочерней»

структурой представителей муниципального или государственного образования. Часто такая организация является своеобразным «клоном» с муниципального учреждения, имея такое же имя, того же руководителя, те же цели деятельности. Удобством такой структуры является, как правило, небольшая, но гарантированная заработная плата и возможность пользования помещением и техникой. Кроме того, в отличие от своего старшего муниципального брата, она может участвовать в конкурсе грантовых конкурсов.

Следующей позицией можно охватить организации, работающие в рамках муниципальных и государственных целевых программ социальной направленности. Войти в такую программу нелегко, хотя есть случаи, когда энтузиасты сами пишут и успешно лоббируют интересные для себя программы и их финансирование.

Отдельной позицией можно объединить организации, получающие деньги от законодательной власти, поддерживаемые депутатами кандидатами в предвыборные периоды. Известны случаи совершенно четкой сезонно-выборной активности, казалось бы, независимых организаций, либо специально созданных под выборы либо специально ожидающие возможности выбрать себе временного покупателя.

Часть организаций, получает финансирование так же сезонно, но уже в силу проведения различных праздников – День пожилых людей, День защиты детства, Рождество и т.д. Рядом с ними находятся организации, оказывающие платные услуги и выступающие в данном случае подрядчиками при выполнении конкретной работы, от градостроительных проектов до научных разработок.

Постепенно появляется возможность принимать участие в конкурсах на размещение социального заказа. Однако такая возможность есть у небольшого числа наиболее продвинутых в этом отношении регионов.

Некоторые организации, располагая собственными ресурсами, предлагают внести органам власти свой вклад для проведения какой-либо совместной программы. Например, для финансирования небольших проектов, представленных на региональной Ярмарке социальных проектов и услуг, или для совместного формирования призового фонда конкурса «Социальной журналистики».

Особой группой стоят организации, принципиально не имеющие финансовых отношений с государственной и муниципальной властью, отвергающие таким образом использование в своей некоммерческой организации этого инструмента.

## Инструмент

№10:

Платные услуги и предпринимательская деятельность  
(При подготовке этой части статьи использованы материалы юриста Регионального ресурсного центра Фонда «Стратегия» Ирины Диденко)

Споры вокруг этого инструмента будут продолжаться еще долгие годы. Слишком много еще не прописано в российском законодательстве, бухучете и налогообложении. Хотя в законе «О некоммерческих организациях» содержится положение, что предпринимательской деятельностью, служащей достижению целей, ради которой создана некоммерческая организация, и соответствующей этим целям, признается:

- приносящее прибыль производство товаров и услуг, торговля покупными товарами и оборудованием, посредническая деятельность, отвечающих целям создания организации.

К разрешенной предпринимательской деятельности отнесено также (внепределительная деятельность):

- приобретение и реализация долей, паев, ценных бумаг, имущественных и неимущественных прав,
- участие в хозяйственных обществах, если доходы от них используются в порядке, не противоречащем требованиям данного закона (ФЗ "О некоммерческой деятельности" ст. 24).

"В практике арбитражных судов возник вопрос о том, может ли общественное объединение непосредственно осуществлять предпринимательскую деятельность. В соответствии со ст. 17 ФЗ "Об общественных объединениях" такая деятельность может осуществляться общественными объединениями как путем создания предприятий, так и непосредственно самими объединением. Данная норма не противоречит законодательным актам РФ. Следует, однако, иметь в виду, что и в случае создания предприятия, и в случае осуществления предпринимательской деятельности самим объединением целью указанной деятельности должно быть обеспечение выполнения уставных задач общественного объединения" (Об отдельных разъяснениях Высшего Арбитражного Суда РФ по практике применения законодательства при разрешении споров. Информационное письмо от 19.01.93 г. № С-13/ОП-19ВЯ-21.п. 3).

Исследователи отмечают, что "это далеко не исчерпывающийся перечень видов предпринимательской деятельности некоммерческих организаций. Данный перечень может быть расширен как законами (например, п.2 ст. 47 Закона РФ "Об образовании", ст. 47 Основ законодательства РФ о культуре), так и учредительными документами организации" (Некоммерческие фонды и организации стр. 23).

Одним из источников выживания многих организаций являются платные услуги. Его использование наблюдается практически во всех областях России. Оказание платных услуг имеет две основные формы - услуги, оказываемые клиентам, которые могут быть как физическими, так и юридическими

лицами, в рамках реализации программы некоммерческой организации. И услуги коммерческого характера, которые непосредственно связаны с основной деятельностью (работа по договорам, арендная плата и т.д.). Распространение платных услуг клиентам мотивируется не только материальными обстоятельствами, но и в качестве средства, стимулирующего создание более благоприятного климата взаимной ответственности. Оказываемые таким путем услуги обычно имеют льготный или низкий тариф.

Еще один источник - продажа товаров собственного изготовления. Наличие такого источника отмечается в детских организациях, которые продают сделанных вручную поделки, игрушки и т.д. Однако большого распространения не имеют.

Некоммерческие организации могут вести предпринимательскую деятельность не только непосредственно, но и через учреждаемые ими предприятия. При осуществлении самостоятельной предпринимательской деятельности некоммерческие организации приравниваются к предприятиям, т.е. становятся субъектами предпринимательской деятельности и попадают под действие законодательства о предпринимательской деятельности. В частности, на действующие или вновь создаваемые некоммерческие организации распространяется действие Положения «О порядке государственной регистрации субъектов предпринимательской деятельности» от 8 сентября 1994 г. Например практически каждая организация инвалидов стремится учредить одно или несколько разнопрофильных предприятий, от ремонта обуви и мебели до Web-дизайна и маркетинговых исследований.

В соответствии с нормами ФЗ "О некоммерческих организациях" законодательством РФ могут устанавливаться ограничения на предпринимательскую деятельность НКО отдельных видов (ФЗ "О некоммерческих организациях" ст. 24) (как уже было сказано выше, например, запрещается товариществам собственников жилья заниматься хозяйственной деятельностью, не предусмотренной в уставе). Это положение распространяется также и на все общественные объединения. В соответствии с ГК РФ некоммерческие организации не могут выступать финансовыми агентами, а также в качестве коммерческих представителей, доверительного управляющего, не могут быть стороной по договору коммерческой концессии (ГК РФ ст. 825, 184, 1015, 1027).

Таким образом, предпринимательская деятельность общественных объединений должна носить дополнительный характер основной уставной деятельности, в частности способствовать созданию материальной базы общественных объединений.