

Фонд социального развития и охраны здоровья  
«ФОКУС-МЕДИА»

# НОВОСТИ ФАНДРАЙЗИНГА

(учебное пособие для фандрайзеров и тренеров)

Москва, 2004

Фонд социального развития и охраны здоровья «ФОКУС-МЕДИА»  
выражает признательность Фонду Евразия за поддержку  
проектов по развитию филантропии в России.  
Предлагаемое Вашему вниманию пособие выпущено на средства гранта  
Фонда Евразия.

Составитель: Н.В. Крыгина  
Редактор: Т.А. Боловинова  
Корректор: Ю.С. Молодцова  
Вёрстка: Б.Н. Фомин

«Новости Фандрайзинга». — М.: Фонд социального развития и охраны здоровья  
«ФОКУС-МЕДИА», 2004, — 160 с.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
Глава 1. РОССИЙСКИЕ БЛАГОТВОРИТЕЛИ: КТО ОНИ? .....	5
Российские компании: спортзал, детский дом, день города .....	5
Зарубежные производственные компании с высоким уровнем инвестиций в России .....	8
Компании, работающие с потребителем .....	10
Средний и малый бизнес .....	11
Российские частные фонды .....	13
Частные пожертвования: новый ресурс .....	15
Заключение .....	17
Глава 2. ВВЕДЕНИЕ В ФАНДРАЙЗИНГ .....	18
Урок 1. Определение понятия и источники ресурсов .....	18
Приложения .....	21
Глава 3. ФАНДРАЙЗИНГ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ .....	22
Урок 1. Социальный проект и проектный подход .....	22
Урок 2. Методы разработки и основные составляющие проекта .....	28
Урок 3. Определение источника финансирования .....	36
Урок 4. Написание заявки на финансирование .....	42
Приложения .....	52
Глава 4. СОТРУДНИЧЕСТВО С ОРГАНАМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ .....	78
Урок 1. Подготовительный этап— что должен знать фандрайзер .....	78
Урок 2. Обращения «во власть», подготовка документации .....	81
Урок 3. Нематериальные ресурсы власти .....	86
Приложения .....	88
Глава 5. СОТРУДНИЧЕСТВО С КОММЕРЧЕСКИМИ КОМПАНИЯМИ .....	95
Урок 1. Мотивы благотворительности и подходы к работе с бизнесом .....	95
Урок 2. Российский опыт благотворительности бизнеса .....	100
Урок 3. Формы контакта с бизнесом .....	106
Приложения .....	114
Глава 6. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЧАСТНЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ .....	124
Урок 1. Частные пожертвования — преимущества и недостатки .....	124
Урок 2. Формы и методы сбора частных пожертвований: Ящики-копилки...127	
Урок 3. Формы и методы сбора частных пожертвований: Благотворительные акции .....	131
Урок 4. Сбор средств на рабочих местах .....	136
Урок 5. Информационное сопровождение фандрайзинга .....	140
Приложения .....	143

## ВВЕДЕНИЕ

Предлагаемое вашему вниманию пособие — четвертое издание Фонда социального развития и охраны здоровья «ФОКУС-МЕДИА», посвященное актуальным вопросам привлечения ресурсов российских и международных «доноров» для реализации социально направленных проектов и программ. Издание выполнено на средства гранта Фонда Евразия.

Пособие значительно отличается от ранее издававшихся Фондом «ФОКУС-МЕДИА» брошюр. Оно предназначено не только для начинающих фандрайзеров, но и для тренеров, планирующих проведение семинаров по привлечению ресурсов. Каждая глава содержит описание тренингового блока по определенной тематике: введение в фандрайзинг, привлечение ресурсов из четырех основных источников финансирования НКО — фондов, коммерческих компаний, государственного бюджета и от населения. Помимо теоретической части в каждой главе представлены возможные формы интерактивного взаимодействия с участниками тренинга (ролевые игры, практические задания и т.п.), которые тренер может использовать в своей работе, а читатель изучить самостоятельно. В конце каждой главы представлены приложения, которые также предлагается использовать в ходе тренинга или самостоятельного изучения. При моделировании собственного тренинга блоки пособия можно менять местами, сокращать или дополнять в зависимости от потребностей группы в обучении и временных рамок.

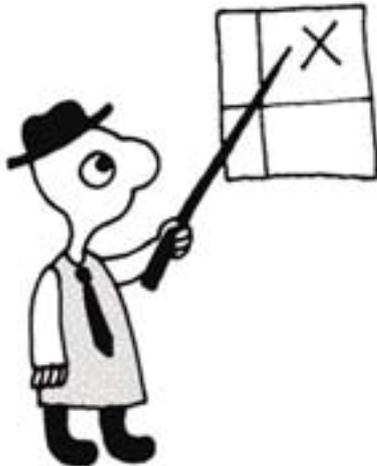
Для успешной работы с пособием мы рекомендуем тренерам сначала ознакомиться со всеми представленными материалами и на их основе смоделировать тренинговую программу, отвечающую нуждам и потребностям группы, с которой предстоит работать.

Все предлагаемые вашему вниманию материалы основаны на российском опыте. Фонд «ФОКУС-МЕДИА» выражает признательность авторам пособия: директору архангельского Центра поддержки некоммерческих организаций «Гарант» Михайловой Марине, директору Санкт-Петербургского Центра развития некоммерческих организаций Чижевской Эллине, директору САФ-Россия Алексеевой Ольге, директору Общественного фонда Тольятти Цирульникову Борису.

**Авторы и составители пособия желают вам  
удачи в фандрайзинге!**

Глава 1. РОССИЙСКИЕ БЛАГОТВОРИТЕЛИ: КТО ОНИ?

Алексеева Ольга — Charities Aid Foundation, Россия



Разговоры о сборе средств на благотворительные проекты почему-то часто вызывают грусть. Где же их взять, эти деньги, когда фонд Сороса закрылся, а доступа к другим иностранным благотворителям нет. Становиться бюджетной организацией? Себе дороже, можно в бесконечных согласованиях потерять то ценное, что удалось создать за последние годы. Да и многие программы негосударственных социальных организаций просто не вписываются в стандартную систему социальных услуг государства. Начать брать плату за услуги? Например, за юридические консультации или

психологическую реабилитацию? Вот только проблема: подавляющее большинство клиентов благотворительных реабилитационных центров, социальных служб денег не имеют. Если бы имели, многие не оказались бы у дверей благотворительного приюта.

Остаются российские благотворители или, как их теперь называют, «доноры». Есть ли они? Доступны ли? Можно ли надеяться получить у них средства? Давайте попробуем разобраться.

В этой главе мы рассмотрим три основные группы российских «доноров»: коммерческие структуры, российские грантодающие фонды и простые люди, делающие небольшие частные пожертвования.

**Российские компании: спортзал, детский дом, день города**

Согласно результатам исследований, 23 крупнейшие российские компании ежегодно выделяют на социальные цели более полутора миллиардов долларов, что примерно в пять раз превышает объем средств, выделяемых зарубежными грантодателями. В среднем, крупная российская компания уровня Лукойла или СУАЛа, расходует на социальные программы ежегодно более 100 миллионов долларов. Компании помельче, но также работающие на общероссийском уровне, — от 10 до 50 миллионов долларов, средний бизнес регионального масштаба — до 100 тысяч. Маленькие фирмы деньги практически не выделяют, предпочитая оказывать помощь товарами или услугами, но если подсчитать в среднем такой вклад — получается около 5 тысяч долларов в год.

Читатель сразу спросит: куда же деваются такие огромные деньги и как их получить? Вот здесь и начинаются тонкости и сложности российской корпоративной филантропии, о которых мы поговорим.

**Крупные российские производственные компании**

К крупным российским производственным компаниям отнесем корпорации, которые работают в более чем трех регионах России, в их состав входит



более трех предприятий, количество работников превышает 10 тысяч человек. Прибыль таких компаний превышает миллиард долларов в год. Всего в России таких корпораций чуть более 20. В среднем, каждая из них расходует от 50 до 100 миллионов долларов в год на социальные и благотворительные программы.

Казалось бы, вот он прекрасный ресурс для финансирования социальных проектов некоммерческих организаций! Огромные средства: годовой «социальный» бюджет одной компании сравним с бюджетом фонда Сороса и, примерно в 2-4 раза, превышает годовой бюджет фонда Форда на программы в России. Очевидный интерес к социальной сфере. Однако, не все так просто. Ниже представлена табличка примерного благотворительного бюджета крупной российской корпорации. Она составлена как по результатам исследований, так и на основе практики работы САФ Россия<sup>1</sup>.

Направление расходования средств	Процент от общего «социального» бюджета
Социальные программы, направленные прямо или опосредованно на работников предприятий	45%
Социальные программы в городах и территориях присутствия	40%
Благотворительные проекты, акции, мероприятия, инициированные или поддерживаемые федеральной властью	8-10%
Благотворительные проекты, акции, мероприятия, инициированные или поддерживаемые властями региона или федерального округа	3-5%
Разное, в том числе просьбы о помощи	1-2%

Таким образом, львиная доля (более 80%) средств крупных российских производственных компаний расходуется либо на социальные нужды работников предприятий и их семей, либо на социальные нужды тех городов и территорий, где предприятия расположены. Как говорится, в ста метрах от забора — уже чужая земля.

Такая структура социальных бюджетов компаний, с одной стороны, объяснима. Корпорации заинтересованы в росте благосостояния работников, в социальном благополучии в городах и поселках, где работают их заводы. Они вкладывают деньги в инфраструктуру: бассейны, спортивные центры, дома культуры, детские творческие клубы. Например, самая развитая и при этом доступная социальная инфраструктура создана в России почти за Полярным кругом — в Ханты-Мансийском автономном округе. И получилось так не потому, что местные власти работают лучше, чем кто-либо еще в стране, и не потому, что там самые высокие потребности. Просто в Ханты-Мансийском автономном округе сосредоточены самые большие в России запасы нефти и газа.

Но, с другой стороны, такая структура бюджетов крупных производственных компаний мешает им самим. Во-первых, щедрость корпораций, часто единственных работодателей в городе, создает зависимость целых городов и регионов от них. И там уже, высока ли цена на нефть или низка, хороши или плохи показатели по алюминию и стали — компании вынуждены финансировать

<sup>1</sup>САФ Россия — Британский благотворительный фонд Charities Aid Foundation, российское представительство.

добровольно взятые на себя социальные обязательства. Ведь если не они, то кто же. В результате, крупные компании попадают в замкнутый круг стадионов и детских садиков, никакая иная благотворительность в этих регионах не развивается.

Помимо зависимости от нужд территорий, крупные компании часто лишены маневра в том, что же поддерживать. Ориентация на снабжение территорий присутствия вместо их развития приводит к тому, что при вложении миллионов долларов в социальную инфраструктуру, в строительство все большего числа стадионов, домов культуры, лицеев, компании обнаруживают в «своих» городах рост преступности и наркомании, рост числа безнадзорных детей, брошенных стариков. Компании не могут сократить штат, потому что уволенным работникам будет некуда деться — приличной работы, кроме завода компании, в городе просто нет. И при этом они не могут найти новых рабочих — избалованная молодежь не видит интереса в стоянии у станка.

Такие проблемы, к сожалению, типичны для большинства российских крупных компаний. И именно поэтому некоторые из них начинают менять региональную социальную политику, переходить от снабжения регионов к их развитию, от затыкания дыр в местных бюджетах — к социальным инвестициям.

### **Перспективы и возможности для некоммерческих организаций**

На первый взгляд может показаться, что некоммерческие организации, расположенные вне территорий присутствия крупных компаний, не имеют шансов получить доступ к заветным корпоративным миллионам. На деле это не совсем так. Существует, как минимум, три возможности наладить сотрудничество с крупными корпорациями. Более того, если такие средства получены и успешно вложены в социальную программу один раз, компании обычно предпочитают поддерживать проект и дальше. У всех корпоративных пожертвований, включая и крупные и маленькие фирмы, есть много недостатков, но есть одно несомненное достоинство — компании постоянны в своем выборе и могут финансировать «любимый» проект долгие годы.

#### **Возможности сотрудничества с крупными производственными компаниями:**

1. НКО могут выступать в качестве экспертов или тренеров по развитию социальных программ на территориях присутствия компаний. Примером может служить сотрудничество некоммерческой организации «Перекресток», работающей с трудными подростками, с компанией «Русский Алюминий» (Русал). В Братске, где расположен завод компании, Русал оказывает помощь детскому приюту. Довольно быстро убедившись, что просто предоставление крыши над головой, питания и игрушек — не решение проблемы беспризорных детей, Русал пригласил «Перекресток» помочь наладить воспитательную работу в приюте и обучить местных педагогов новым подходам к социальной работе с безнадзорными детьми.

2. НКО могут работать в партнерстве с организациями на территориях присутствия уже без прямого заказа от компании, например, осуществляя совместные проекты в двух или трех регионах. Компании, как правило, позитивно смотрят на такие инициативы, так как, как и в случае с Русалом, заинтересованы в

притоке на территории присутствия (а чаще всего эти территории расположены в малонаселенных регионах Сибири и Севера) — новых идей, новых подходов к решению социальных проблем.

3. И, наконец, в бюджете любой крупной компании существуют 1-2% доходов, на которые может претендовать любая некоммерческая организация. И если 1-2% от ста тысяч рублей и не так много, то 1-2% от ста миллионов долларов — это уже серьезные деньги.

Что важно учитывать, обращаясь в крупную производственную компанию, если вы не работаете на территории ее присутствия или в партнерстве с местными НКО:

- Ваш проект не должен носить сугубо местного характера, за исключением проектов в Москве и Санкт-Петербурге;
- Он не должен быть просто сбором денег на текущие нужды;
- Проект должен иметь результаты, которые могут повлиять на ситуацию в какой-то сфере на национальном уровне, иметь большой резонанс, но при этом стоить недорого. Проекты переустройства мира стоимостью в один-два миллиона долларов лучше вообще не предлагать.

Критерии отбора проектов на те самые 1-2% у крупных российских компаний на удивление совпадают с критериями крупных международных фондов. Разница в двух вещах: во-первых, крупные российские компании по многим причинам не поддерживают развитие демократии, защиту прав человека, проекты институционального развития некоммерческого сектора; во-вторых, каждый проект должен иметь разумную PR составляющую.

Разумный PR — это не приглашение известного певца на открытие вашего реабилитационного центра. Это логично связанные с проектом и сравнительно недорогие мероприятия, которые привлекут внимание прессы, возможно, региональной или федеральной власти, но будут вам и по силам, и по карману, и не «закроют» своей тенью самую суть важной работы.

## **Зарубежные производственные компании с высоким уровнем инвестиций в России**

Подходы к работе с зарубежными компаниями, вкладывающими инвестиции в российское производство, во многом схожи с подходами к сотрудничеству с российскими корпорациями. Здесь также акцент сделан на территорию присутствия, даже больше, чем у российских компаний, социальная политика фирмы связана с интересами работников.

Но есть и некоторые различия. Во-первых, это различия в суммах. Если, как уже упоминалось выше, крупная российская производственная компания тратит в среднем от 50 до 100 миллионов долларов в год на благотворительные цели, зарубежные компании, за редчайшим исключением, тратят максимум 1-2 миллиона долларов. При этом эти деньги, чаще всего, выделяются даже не из прибыли самой компании (многие зарубежные корпорации еще не вышли в России на устойчивую прибыль, они только ждут возврата от своих инвестиций), а

приходят от корпоративных фондов материнских компаний из США, Великобритании, Германии, Австралии. Большинство американских и британских компаний, а также многие компании континентальной Европы создали или создают специализированные фонды, управляющие их благотворительными программами. Такие фонды фактически «кредитуют» российскую часть бизнеса компании, выделяя средства на социальные нужды, пока компания в России не начнет приносить прибыль.

Ограниченные ресурсы, необходимость запрашивать и долго согласовывать благотворительный бюджет с материнской компанией, лишают зарубежные корпорации необходимого маневра, вынуждают их выбирать 2-3, максимум 4-5 крупных проектов в России, которые они финансируют в течение нескольких лет. Причем, как правило, один такой проект — это поддержка знаменитого объекта или учреждения культуры в Москве или Петербурге (Эрмитаж, Российский национальный оркестр, Третьяковка), остальные — на территориях присутствия компании. Ряд компаний финансирует несколько московских проектов, например, такая практика сложилась у компании Шеврон. Но, в большинстве случаев, принцип «сто метров от забора — чужая земля» действует в международных компаниях особенно жестко.

Наконец, далеко не все зарубежные компании в принципе занимаются благотворительностью, и еще меньшая часть благосклонны к негосударственным организациям. У некоммерческой организации есть шансы получить средства на проект в компаниях из США и Великобритании, где традиционно силен благотворительный сектор и существует практика решения социальных проблем силами общественных и некоммерческих организаций. Неплохие шансы — в компаниях из Канады, Австралии и других стран Британского Содружества. А вот компании из стран континентальной Европы часто либо все средства выделяют только государственным организациям или проектам, либо вообще не занимаются благотворительностью. Еще хуже обстоят дела с компаниями из Турции и Азии в целом, за исключением Южной Кореи.

**Несколько советов российским НКО в работе с зарубежными производственными компаниями:**

- Перед тем как выбрать, к кому обращаться, тщательно проанализируйте объем присутствия, инвестиций и территории интереса компании;
- Обратите внимание на страну происхождения или «прописки» компании;
- Не ловитесь на брэнды — известное название вовсе не означает много денег, факт расходования компанией миллионов долларов на благотворительность в США не означает, что такие же средства она тратит в России, возможно, совсем наоборот;
- Не предлагайте дорогостоящих проектов, проектов, имеющих местное значение;
- Ваш проект должен быть оригинальным, выделяющимся из череды, но разумным и осуществимым на те средства, которые вы запрашиваете у компании;
- Как и в случае с российскими компаниями, лучше, если проект каким-то образом связан либо с территорией присутствия, либо с Москвой или Санкт-Петербургом, прекрасный проект в Костроме, пусть даже и оригинальный, и недорогой — не имеет шансов, если компания в Костроме не работает.

## Компании, работающие с потребителем

1 Отдельную группу составляют компании, работающие с потребителем, либо через производство или продажу потребительских товаров, либо через оказание услуг. Причем, у таких компаний различий в подходах между российскими и зарубежными корпорациями практически не существует.

Компании, работающие с потребителем, это и банки, и прибыльные СМИ, и страховые компании, и торговля, и те предприятия, что производят не алюминий и станки, а джинсы или зубную пасту. Приоритеты благотворительной политики таких компаний в значительно большей степени зависят от потребителя, чем от работников, на привлечение покупателя направлены все усилия, и благотворительные программы напрямую связаны с маркетинговой стратегией.

Бюджеты компаний, работающих с потребителем, даже очень крупных, значительно ниже бюджетов нефтяных и металлургических гигантов. Максимальный бюджет — около 10 миллионов долларов в год, но в среднем даже у компании национального уровня — не больше 1-2 миллионов. Однако плюсом компаний, работающих с потребителем, является высокая мобильность, способность отреагировать позитивно на хороший проект даже в середине бюджетного цикла (хотя проект в этом случае должен быть действительно фантастическим!), и возможность поддерживать проекты не только там, где живут работники, но, прежде всего там, где живут потребители продукции или услуг компании. А для многих корпораций это — вся Россия.

### **Что важно знать и учитывать при работе с компаниями, ориентированными на массового потребителя:**

- Что производит компания;
- Какие товары или услуги являются в настоящий момент: новыми, приоритетными, наиболее прибыльными, специально разработанными для России;
- Рекламная и маркетинговая стратегия компании;
- Целевая аудитория компании, в том числе возраст, образование, место проживания;
- Предыдущий опыт благотворительных проектов.

Компания, производящая товары для женщин, будет искать проекты, которые близки и понятны женской аудитории. Если это дорогая косметика, почти наверняка компания ориентируется на проекты в Москве, Санкт-Петербурге, других крупных городах, где живут ее потребители, на проекты, к которым лежит душа состоятельных дам. Если это роликовые коньки, предлагайте проекты для подростков. Но вот табачным компаниями проекты помощи детям и подросткам предлагать нельзя, по этическим соображениям такие программы они не поддерживают.

Семинары и тренинги, конференции, невидимое миру консультирование нуждающихся, не имеющие яркой PR-составляющей и ориентированные на очень узкую аудиторию, не имеют шансов. Помимо совпадения с целевой аудиторией, ваш проект должен привлечь внимание этой аудитории, быть видимым, представимым. В работе с компаниями, ориентированными на потребителя, думайте, прежде всего, о том, поддержит ли вас этот потребитель, одобрит ли, поймет ли усилия компании тот, кто покупает ее товары.

Однако есть и исключения. Банки, страховые и консалтинговые компании, как раз наоборот, любят поддерживать проекты в сфере образования, конференции, семинары. Но если вы обращаетесь за поддержкой в Прайсуотерхаус<sup>2</sup>, не стоит просить средства на конгресс ветеринаров, для этой цели подойдут производители Вискас. Вопросы финансирования, устойчивости НКО, тренинги по менеджменту — по поводу поддержки таких проектов стоит вести разговоры с консалтинговыми компаниями.

Правда, будем откровенны. Такой сугубо прагматичный подход работает не всегда. В России немало компаний и особенно банков, чья благотворительная политика никак не связана с клиентами, с маркетингом и рекламой. Это, как правило, средние банки, не ориентирующиеся на клиентов — физических лиц, средние или совсем молодые страховые компании, многие российские товаропроизводители. В таких компаниях по-прежнему определяющими являются вкусы и предпочтения владельцев или руководителей, а приоритеты благотворительной политики включают «традиционный» набор: детский дом, близлежащий храм, совет ветеранов.

## Средний и малый бизнес

Средний и малый бизнес не может похвастаться гигантскими объемами благотворительной помощи. Средние, прежде всего, региональные компании расходуют не более 100 тысяч долларов в год на социальные цели, а чаще всего около 10 тысяч. Их благотворительная политика не имеет четких приоритетов, а эмоции преобладают над расчетом.

Но именно это дает надежду тысячам небольших некоммерческих организаций в России. Средний и малый бизнес — ваш ресурс, если вы не работаете на национальном уровне, если не можете вкладывать средства в фандрайзинг, если ваша деятельность — обслуживание тридцати семей с детьми-инвалидами или сорока одиноких стариков.

*Если вы чувствуете в себе силы для профессионального фандрайзинга, если вы готовы потратить время на изучение политики и приоритетов потребительских компаний, если есть фантазия и идеи, как связать вашу программу с целевой аудиторией фирмы — обращайтесь в крупные компании, работающие с потребителем. И у вас будет хороший шанс «закрепиться», создать круг поддержки, вас будут рекомендовать другим. Если же сил и средств нет, если ваша работа никак не расцветается яркими красками, способными привлечь прохожего, ваша аудитория — средний бизнес, менее ориентированный на потребителя и руководствующийся не столько трезвым расчетом, сколько эмоциями.*

<sup>2</sup> «Прайсуотерхаус» — одна из крупнейших в мире аудиторских компаний.

Средние компании, как правило, сегодня имеют утвержденный благотворительный бюджет, хотя могут выделять средства и в середине года, если ваш запрос не превышает тысячи-двух тысяч долларов и проблема, на которую направлена работа, «горячая». Например, оплата операции больному ребенку, организация летнего лагеря для беспризорников, которых только три месяца назад удалось устроить в приют. Но все же, чем крупнее компания, тем важнее планировать работу с ней заранее и пробовать «вписаться» в бюджет следующего года.

Решения о выделении средств, как правило, принимаются владельцами или высшим руководством, и очень часто на уровне эмоций. И в большинстве случаев поддерживается проблема, а не программа, поддерживается деятельность, которую руководитель компании может легко представить, например, детский дом. Ряды кроваток, несчастные дети, которых надо кормить и обучать. Психологическую реабилитацию жертв сексуального насилия обычному обывателю представить сложно. Постарайтесь описать вашу работу так, чтобы ее поняла ваша бабушка, сосед по лестничной клетке. Понял и принял, понял и захотел поддержать. Мотивы, порывы и действия руководителей небольших компаний практически неотличимы от мотивов частных людей — все то, что работает при сборе частных пожертвований, работает и с ними. При небольшом, но существенном отличии: чем больше вы просите денег, тем четче надо описать, на что они будут израсходованы, и обосновать эти расходы.

Исключений из правил несколько:

- Это компании, работающие с потребителем, в «столицах» и нескольких крупных городах: до них уже дошли веяния «социального маркетинга» и они начинают связывать свою благотворительную деятельность с интересами потребителя;
- Это компании, созданные молодыми менеджерами до 30 лет — сфера их интересов может включать экологию, защиту прав человека — то, что владельцы «постарше» почти никогда не финансируют. Но такие компании могут и не иметь четкой благотворительной политики, они вообще не задумываются о таких вещах;
- Это филиалы крупных корпораций: их политика определяется и утверждается в Москве и соответствует описанию выше.

В целом, российские компании — серьезный ресурс для третьего сектора. Но работать с ним надо серьезно и целенаправленно, изучать интересы компаний, их аудиторию, учитывать историю создания и характер владельцев, размер бизнеса и его географию. Нельзя обращаться с одним и тем же проектом, представленным в одном и том же виде, в нефтяную компанию и на местную обувную фабрику. Именно поэтому, массовые рассылки писем в компании не имеют смысла. «Ковровой бомбардировкой» спонсоров вы только разрушите свою репутацию. Применяйте «точечные удары» и все у вас получится!

## Российские частные фонды

### Кто такие российские частные фонды и откуда они взялись

Еще пять лет назад, такого понятия, как российские частные фонды, просто не существовало. Единственными грантодающими фондами, имеющими финансовые ресурсы, были зарубежные «доноры». Российские же фонды фондами только назывались, а на самом деле были обычными благотворительными организациями, зарегистрированными в качестве благотворительных фондов. В худшем же случае, это были просто прикрытия для мафиозных сделок.

Собственно до сих пор из более чем 40 тысяч зарегистрированных российских фондов, всего около четырех десятков — 0,1% — соответствуют принятому в мире понятию фонда: имеют собственные финансовые ресурсы, выделяют гранты и стипендии, управляются попечительскими советами. Остальные были и остаются фондами лишь на бумаге.

Среди 40 настоящих российских фондов, 20 — фонды местного сообщества. Это отдельный вид грантодающих фондов, создаваемых усилиями местного бизнеса, жителями конкретного города или региона и финансирующих проекты только на территории этого сообщества. Несмотря на то, что фонды местного сообщества уже стали надежным и постоянным источником средств для местных НКО в своих городах, количество их пока еще очень мало, и, главное, НКО из других территорий не могут надеяться на финансирование из фондов местных сообществ.

Оставшиеся 20 фондов — это и есть частные, семейные и корпоративные фонды, новые «доноры», о которых мы поговорим подробнее. Но, прежде всего, разберемся с терминологией.

**Частный фонд** — это фонд, созданный на личные средства конкретного человека. Эти средства могут выделяться этим человеком, жертвователем, ежегодно, а могут быть переданы один раз и помещены в банк. В последнем случае такой вклад называется капиталом фонда и, как правило, фонд расходует на выдачу грантов только проценты от такого капитала, не трогая основную сумму. Частный фонд может быть создан как при жизни основателя, так и после его смерти, на наследство. Пожалуй, самый известный в России зарубежный частный фонд, созданный основателем при жизни, — фонд Сороса. Самый известный фонд, основанный на наследство — фонд Форда, созданный на средства, оставшиеся после смерти Генри Форда, основателя и владельца знаменитой автомобильной компании. В России частные фонды — это фонд Потанина, фонд «Открытая Россия» Михаила Ходорковского, фонд «Добрый век» Марины Добрыниной, фонд «Связь времен» Виктора Вексельберга и другие.

Важно отметить, что не всякий фонд, названный именем какого-либо человека, является частным фондом. Частным фонд делает не имя в названии, а источник поступления средств. Такой фонд полностью содержится на средства основателя и, несмотря на то, что может финансировать программы совместно с другими «донорами», он не занимается фандрайзингом, все его расходы оплачены состоятельным основателем.

**Семейный фонд** — это фонд, созданный не одним только состоятельным человеком, но и членами его семьи. Члены семьи участвуют в финансировании фонда, а также в управлении, например, входят в Попечительский совет. Примерами семейных фондов в других странах могут являться фонды семьи Сайнсбери, владельцев сети супермаркетов в Великобритании, фонды семьи Хьюлеттов, основателей компании Hewlett Packard. В России первый семейный фонд — фонд «Династия», основанный Дмитрием Зиминим, создателем компании Вымпелком (мобильная сеть Би Лайн) и его сыном.

**Корпоративный фонд** — это фонд, основанный одной компанией на собственные средства. Корпоративный фонд считается эффективным и удобным инструментом управления благотворительной политикой компании. В других странах корпоративные фонды имеются у большинства крупных корпораций, в особенности в США и Великобритании. В России самый первый и наиболее известный корпоративный фонд — это фонд компании Лукойл.

Обратите внимание, что фонды, поддержанные несколькими компаниями, созданные сообществом компаний, не являются в чистом виде корпоративными фондами. Например, фонд, основанный Российской Торгово-промышленной палатой, нельзя назвать корпоративным фондом. Этот фонд получает средства от многих компаний и занимается фандрайзингом. Настоящий корпоративный фонд не занимается фандрайзингом и получает ресурсы только от материнской компании.

Российские частные, семейные и корпоративные фонды начали активно создаваться с 2000 года. Причин тому несколько. С одной стороны, повысилась прозрачность корпораций. Компании, вкладывающиеся в производство, научились считать деньги. Целый ряд крупных российских компаний стал публичным, то есть их акциями начали торговать на бирже. Повышение ответственности перед акционерами, партнерами, потребителями, трудовыми коллективами повлекло за собой и выработку более четкой стратегии филантропии компаний, привязку корпоративной благотворительности к общей стратегии развития бизнеса.

С другой стороны, многие состоятельные предприниматели стали публичными фигурами, их жизнь, их привычки оказались под микроскопом прессы. В этой ситуации структурированная, понятная политика помощи обществу стала еще и элементом формирования личного имиджа.

Появление корпоративных фондов связано исключительно с корпоративными нуждами. Российские компании обнаружили, что, несмотря на высокую или низкую цену на нефть и металлы, невзирая на финансовые показатели, общество и власть требуют от крупных компаний сохранения и приумножения социальных программ, еще большей социальной ответственности. Корпоративный фонд и постепенно создаваемый капитал такого фонда являются инструментом стабильности для благотворительной политики корпорации. В прибыльный год компания накапливает средства в фонде, в трудные времена эти деньги позволят компании удержать те же объемы социальных обязательств и не вступать в конфликт ни с трудовыми коллективами, ни с властью.

## Основные особенности российских фондов

Однако было бы неверным считать, что российские фонды один в один повторяют практику международных доноров. У российских фондов есть свои особенности.

Прежде всего, подавляющее большинство российских частных, семейных и корпоративных фондов не имеет своего капитала. Новые фонды не создают капитал ввиду своей молодости и неуверенности в будущем, и, прежде всего, из-за неблагоприятного налогового законодательства. В большинстве стран «донор», выделяющий средства в капитал благотворительного фонда, даже частного, не платит подоходный налог с этих средств. Процент, получаемый от инвестирования капитала на финансовом рынке и расходуемый на благотворительные программы, не облагается налогом на прибыль. В России таких привилегий у частного «донора» нет: российские благотворители вынуждены полностью платить подоходный налог с подаренных средств, а процент от капитала фонда облагается налогом на прибыль.

Вторая особенность частных фондов в России — далеко не все из них выделяют средства в виде грантов, проводят открытые конкурсы. Основатели частных фондов пока еще слабо доверяют тем, кому они хотят помочь, не знают и не понимают некоммерческие организации, поэтому предпочитают сами разрабатывать и осуществлять благотворительные проекты, полностью «под ключ» создавать благотворительные учреждения, платить индивидуальные стипендии. Ситуация, конечно, не так безнадежна, как может показаться. Некоторые частные фонды уже выделяют гранты российским НКО (самый крупный из них — фонд «Открытая Россия»), другие постепенно приходят к необходимости расширять сферу своей поддержки, доверять другим. При благоприятной политической и экономической ситуации через три-пять лет гранты частных российских фондов станут одним из основных финансовых ресурсов для третьего сектора и заменят «на этом посту» зарубежные фонды. Ведь уже сейчас российские частные фонды выделяют более 40 миллионов долларов ежегодно на различные благотворительные программы.

## Частные пожертвования: новый ресурс

### Частные пожертвования: ресурс или «головная боль»?

«Last but not least» — последние по списку, но не по важности — говорится в известной английской поговорке. Частные пожертвования не самых богатых, не самых знаменитых жителей России. Являются ли они достойным вниманием ресурсом для российских НКО?

С одной стороны, основания для пессимизма у российского третьего сектора есть. Согласно данным исследований, частные пожертвования населения составляют всего 2-5% доходов российских некоммерческих организаций. В среднем российская НКО, работающая, например, в социальной сфере, получает в год не более 10-20 тысяч рублей (не долларов!) частных пожертвований, что, конечно, ничтожно мало. В других же странах частные пожертвования составляют до 60% дохода социальных НКО.

Почему так происходит? Неужели знаменитый душевной щедростью, готовностью к состраданию российский народ становится внезапно черств и жесток, когда речь идет о частных пожертвованиях? Или же люди так бедны, что не могут пожертвовать и копеечкой? Дело, на самом деле, в другом. В отсутствии частных пожертвований виноваты, прежде всего, сами некоммерческие организации. Большинство из них не могут и не умеют работать с частными пожертвованиями, не обращают внимания на этот крайне важный финансовый ресурс. А ведь частные пожертвования обладают особенностями, которые делают их более привлекательными, чем деньги корпораций или фондов.

### **Частные жертвователи:**

- Не требуют написания сложных заявок;
- Если доверяют и поддерживают, то делают это годами;
- Не ставят дополнительных условий в виде рекламы, публикаций в прессе и т.д.
- Готовы поддерживать текущую деятельность, а не только разовые специальные проекты.

### **Однако российские частные доноры:**

- Не доверяют никаким организациям, особенно негосударственным, откликаясь скорее на просьбу оплатить операцию больному ребенку, чем на проект общества инвалидов;
- Не представляют себе, что НКО могут делать, зачем им нужны деньги. Как и в случае с малым бизнесом, частные жертвователи скорее дадут деньги на государственный детский дом, не потому, что он лучше, просто они представляют себе, что это такое;
- Не знают, как передать помощь, а стоять в очереди в Сбербанке и заполнять «платежку» с сороказначным банковским счетом они не готовы, ящикам для пожертвований тоже доверяют не все, да и кинут туда не больше рубля, хотя в принципе могут пожертвовать значительно больше;
- Хотят получить отчет: на что пошли их деньги. Но отчет должен быть таким, который не надо долго разыскивать или запрашивать у НКО, таким, в котором не будет слов-паразитов «повысить, углубить, закрепить и развернуть». В отчете должны быть конкретные истории успеха: мальчик Ваня, больной аутизмом, научился говорить благодаря нашему реабилитационному центру.

*Самое главное! Частные жертвователи не хотят помогать некоммерческим организациям. И правильно делают! Они хотят помогать людям в беде, природе, бездомным животным. Они хотят, чтобы была решена проблема, а НКО — это только средство решения проблемы, это только механизм добра.*

Российские некоммерческие организации не публикуют отчетов, не рассказывают о своей работе простым доступным языком, не предоставляют результаты своего труда через конкретные истории успеха. Российские некоммерческие организации не предлагают путей, каким образом человек с улицы может оказать им помощь. И в результате не получают ничего.

САФ Россия в последний год взялся помочь решить хотя бы часть этих проблем, постараться улучшить образ российских НКО в глазах обычных людей, и, прежде всего, среднего класса, а также создать несколько удобных путей пожертвований.

Один из таких путей: программы пожертвований сотрудников компаний, когда работники могут сделать пожертвование в выбранную благотворительную организацию, буквально не сходя со своего рабочего места, просто нажав кнопку на компьютере или подписав заявление. САФ Россия разработал компьютерную программу, которая позволяет бухгалтерии компании удерживать пожертвование при расчете зарплаты и направлять его в выбранный проект. Программы пожертвований сотрудников уже работают в трех российских корпорациях и приносят более 6 тысяч долларов пожертвований в месяц для нескольких благотворительных проектов. САФ Россия в этом и следующем году будет расширять список компаний, участвующих в программе, и список НКО, которые смогут получить помощь от этой программы. В регионах первым начал внедрять программу пожертвований сотрудников фонд местного сообщества — фонд Тольятти.

Другая модель, которая начала работать в этом году при поддержке САФ Россия, это программа пожертвований клиентов ресторанной сети Росинтер (кафе быстрого питания Ростикс, рестораны «Иль Патио» и другие). Теперь клиент ресторанов Росинтер сможет пожертвовать так называемые бонусы, накапливаемые на бонусной карте «Почетный гость», которая есть у многих клиентов Росинтера — на благотворительные проекты. В 2005 году САФ Россия запускает программу пожертвований через Интернет в партнерстве с Интернет-порталом Яндекс.

*Мало доказать прохожему, что вам можно доверять, мало показать, что же вы делаете и как помогаете, мало убедить результатом. Важно сделать так, чтобы прохожий мог вам помочь, в буквальном смысле проходя мимо, потратив на доброе дело пять минут. Только тогда россияне станут для вас реальным финансовым ресурсом и поддержат в вашей работе то, что не хотят финансировать компании и фонды — вашу текущую рутинную работу, вашу каждодневную заботу о тех, кому нужна помощь.*

## Заключение

Российские доноры, безусловно, самый важный и пока еще совершенно недооцененный ресурс развития третьего сектора. Но для работы с ними нужны внимание, открытость, готовность к диалогу. С ними бывает трудно, их приоритеты могут не совпадать с вашими, но опыт САФ Россия показывает, что в результате вы находите тот круг друзей, который будет верен вам долгие годы. Ведь еще три года назад почти 100% средств приходили от зарубежных доноров. А теперь более 70% — это деньги российских жертвователей. Внимание, уважение, открытость, фантазия и время, и ваш бюджет наполнится реальными и надежными средствами.

## Глава 2. ВВЕДЕНИЕ В ФАНДРАЙЗИНГ

Наталья Крыгина — Фонд социального развития и охраны здоровья  
«ФОКУС-МЕДИА»



### Урок 1. Определение понятия и источники ресурсов

#### 1. Введение

Первая глава является вводной в тему «Фандрайзинг». В ходе этого урока будет определено понятие «фандрайзинг» и рассмотрены возможные источники поступления ресурсов на проекты некоммерческих организаций.

**Комментарии для тренера:** Рассмотрение данной темы требует от часа до 1,5 часов в зависимости от уровня подготовленности группы. При проведении занятия используется мини-лекция, индивидуальная работа, групповое обсуждение. При работе с данной темой желательно опираться на имеющийся опыт участников обучения.

#### Задачи урока:

- определить фандрайзинг как понятие;
- определить возможные источники ресурсов для НКО, их преимущества и ограничения.

#### Раздаточный материал:

- Приложение 1. Формы поддержки.

#### Использованная литература:

- «Школа фандрайзеров», дайджест материалов по курсу «Фандрайзинг для НКО шаг за шагом», Элина Чижевская, Анна Клёцина, ООО «Центр РНО», Санкт-Петербург, 2004 г.
- Основы фандрайзинга, NGO Futures, Finley Craig, UK, 2000

#### 2. Содержание урока

Слово фандрайзинг пришло к нам из английского языка (fundraising) и в дословном переводе означает «подъем ресурсов». В данном пособии мы будем понимать под словом фандрайзинг: — *Деятельность по обеспечению (надежного) потока доходов, который позволил бы организации выполнять свою миссию в текущем и последующие годы.*

Фандрайзинг основан на определении потребностей некоммерческой орга-

низации и их удовлетворении. Фактически фандрайзинг является продолжением стратегии и тактики организации. Очень важно понимать, что в фандрайзинге главное не деньги или средства, а цели, достижение которых требует поддержки.

### Цели фандрайзинга:

- сбор средств,
- приобретение новых партнеров, друзей и сторонников,
- возможность открыто заявить о себе и информировать о своих целях.

Результатом фандрайзинга могут быть денежные средства, время волонтеров, товары, услуги, снижение цен на товары/услуги и т.п.

Существуют разнообразные средства установления контактов с потенциальными донорами. Так, обращения к физическим лицам осуществляются посредством писем, телефонных звонков, просьб, визитов, обращения через знакомых. Работа с группами проходит через приемы, обеды, конференции, встречи, учебные занятия, клубы. Работа с общественностью эффективна через прессу, телевидение, радио, общественные мероприятия, пресс конференции. Эти методы обращения к различным целевым группам будут более подробно рассмотрены в последующих главах.

**Комментарии для тренера:** Предложите участникам методом мозгового штурма или индивидуально записать возможные источники поступлений на некоммерческие проекты. Прокомментируйте и дополните получившийся перечень из списка, представленного ниже.

### Возможные источники финансирования для НКО:

- Органы государственной власти и местного самоуправления;
- Российские и иностранные благотворительные фонды;
- Российские и иностранные коммерческие компании;
- Частные жертвователи (население);
- Членские взносы (только для членских организаций);
- Другие некоммерческие организации;
- Дочерние предприятия и организации, выделяющие часть или всю прибыль НКО;
- Реализация товаров, услуг;
- Другие (сдача в аренду помещений, доходы от акций, депозитов и т.п.).

Каждый источник финансирования имеет свои преимущества и ограничения. Рассмотрим пять основных источников финансирования, представленных в Приложении 1, и формы, которые может принимать поддержка из этих источников.

**Комментарии для тренера:** Нарисуйте на доске или флип-чарте таблицу из Приложения 1 и заполните ее вместе с участниками. Если у вас мало времени, просто раздайте участникам Приложение 1.

## Поиск своих доноров

**Комментарии для тренера:** Предложите участникам самостоятельно ответить на вопросы, представленные в Приложении 1. Дайте на выполнение задания 10 минут. Разбейте участников на пары и предложите по очереди обсудить друг с другом полученные результаты. Дайте на выполнение этого задания еще 10 минут. Предложите желающим поделиться с группой сложностями или затруднениями, если они были. Обсудите.

Для выбора финансовых источников, соответствующих вашим долгосрочным целям, вы должны иметь всю информацию о тех «донорах», с которыми вы планируете работать. Тщательный и постоянно продолжающийся поиск необходим для определения ваших шансов и возможностей.

## Выбор «доноров»

Правильно выбрать «донора» помогут ответы на еще один ряд вопросов:

- Какие подобные вашей организации уже получили финансирование?
- Какой размер грантов (контрактов, пожертвований) был выдан?
  - общая сумма, выдаваемая в год;
  - средний размер грантов;
- Насколько ваша организация соответствует их положениям?
- Каковы их приоритеты и предпочтения?
- Каким образом ваша организация может помочь «донору» реализовать долгосрочные цели, направленные на изменения в обществе? (То есть, что ваша организация может им предложить!)
- Каковы ожидаемые изменения в политике данных организаций в области предоставления помощи? Не изменятся ли их приоритеты в ближайшее время в связи с какими-то факторами (выпуск на рынок нового товара, изменение политической обстановки в стране и т.п.).

## **3. Выводы из урока**

Следует помнить, что фандрайзинг не имеет ничего общего с попрошайничеством и, если общественная организация в результате фандрайзинга получает запрашиваемые средства, то обязательно что-то дает взамен.

Как правило, некоммерческие организации достаточно жестко ограничены в ресурсах, которые они могут направить на фандрайзинг.

Если у вас ограничены ресурсы для целенаправленного занятия фандрайзингом, то:

- сначала обратитесь к тем, кого считаете наиболее перспективными,
- обновите ваши обращения к донорам,
- разработайте способы для поиска потенциальных доноров,
- разработайте систему признания заслуг доноров,
- поддерживайте (награждайте) творческий подход, новизну, смелость (риск).

**Формы поддержки**

Доноры	Пожертвования	Гранты	Контракты
Государственные агентства (национальные/международные)		+	+
Местные власти			+
Частные лица	+		
Фонды		+	
Компании	+	+	+

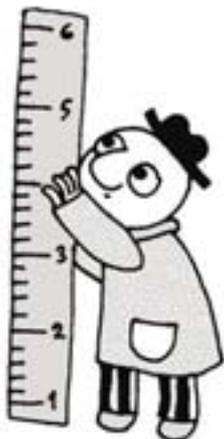
**Кто будет нас поддерживать?**

Критерии для выбора доноров:

1. С какой из донорских групп мы должны работать?
2. Кто нам может помочь? (Интерес);
3. Почему они могут нам помочь? (Мотивация);
4. Как много мы можем ожидать от них? (Потенциал);
5. Насколько наши приоритеты соответствуют их миссии и целям?
6. Каковы их приоритеты относительно:
  - Целей и принципов;
  - Областей деятельности и программ;
  - Регионов и стран.

## Глава 3. ФАНДРАЙЗИНГ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Марина Михайлова — Архангельский Центр поддержки некоммерческих организаций «Гарант»



### Урок 1. Социальный проект и проектный подход

#### 1. Введение

Первый урок является вводным в тему «Фандрайзинг и проектирование». В ходе этого урока будет рассмотрено понятие «социальный проект» и определена роль проекта в деятельности некоммерческой организации, проведено сравнение проектного и планового подхода к работе, определены пути совмещения проектов и текущей деятельности организации.

**Комментарии для тренера:** Рассмотрение данной темы требует от 1,5 до 3 часов в зависимости от уровня подготовленности группы. При проведении занятия используется мини-лекция, индивидуальная работа, групповое обсуждение. Особое внимание тренеру следует обратить на определение терминов и вопросы совмещения проектной и текущей деятельности организации. Следует обратить внимание группы на особенности проектного подхода. При работе с данной темой желательно опираться на имеющийся опыт участников обучения и на результаты групповой работы.

#### Задачи урока:

- рассмотреть понятие социального проекта;
- сравнить проектный и плановый подход, определить преимущества проектного подхода к деятельности организации;
- разработать критерии идеального проекта.

#### Раздаточный материал:

- Приложение 1. Сравнительная таблица проектного и планового подходов для индивидуальной работы.
- Приложение 2. Слайд для проектора.

#### Использованная литература:

- Алексеева О. «Проектная деятельность».
- Кузьмин А. «Управление некоммерческой организацией».
- Фандрайзинг для развития (пособие для тренеров).

## 2. Содержание урока

### Что такое проектный подход?

Большинство из нас привыкли планировать свою работу. Мы составляем недельные, месячные, годовые планы. Также и общественные, некоммерческие организации для упорядочения работы составляют планы, где расписано, что в какой момент времени вся организация будет делать. Этот плановый подход не так уж плох. Но он совершенно не подходит, когда вы хотите обратиться за финансированием в международный фонд или грантовую программу. Здесь необходим проектный подход.

В отличие от привычных нам планов, проектный подход предполагает, что ваша работа состоит из ряда блоков, связанных между собой. Каждый блок (или проект) имеет свою цель и свои задачи, определенный набор связанных между собой мероприятий, определенные ожидаемые результаты. Все эти блоки составляют вашу деятельность, направленную на определенные цели.

**Проект** — это цепь действий и/или мероприятий, связанных одной целью и задачами, направленных на определенные результаты, достигаемые именно благодаря действиям этого конкретного проекта, ограниченные во времени, выполняемые определенным кругом людей.

**Проектный подход** — это представление и/или выстраивание деятельности вашей организации в виде отдельных, хотя и связанных между собой проектов, имеющих каждый свою цель, задачи, временной отрезок и ответственных, но при этом занимающих определенное место в общей стратегии вашей организации и в целом отвечающих общим целям.

Давайте попробуем на примере разобрать особенности проектного подхода по сравнению с плановым. Возьмем «классическую» общественную организацию — общество родителей детей-инвалидов. В задачи общества входит помощь семьям в реабилитации детей, материальная поддержка семей, организация летнего отдыха, помощь в организации консультаций специалистов-медиков, психологическая поддержка родителей, находящихся постоянно в состоянии стресса из-за тяжелого заболевания их детей.

**Комментарии для тренера:** Тренер предлагает учащимся проанализировать самостоятельно, а затем обсудить в парах различия проектного и планового подхода к деятельности организации (Приложение 1). Задание учащимся: выделить особенности проектного подхода, определить являются ли эти особенности преимуществами и почему. Возможна организация данной работы в форме группового обсуждения, в таком случае рекомендуется записать результаты обсуждения в группе на флип-чарт.

Как вы видите, в результате проектного подхода у вас появляется стройная программа, каждый элемент которой самостоятелен и при этом все элементы связаны между собой и по смыслу, и по структуре. Такую программу можно представлять на финансирование целиком, если она стоит недорого или есть возможность получить значительные средства. Ее можно также представлять

по частям, каждая часть имеет самостоятельную ценность, так как несет смысловую нагрузку и при этом связана с основной деятельностью. Главное, чтобы программа имела смысловое содержание, все ее элементы были связаны между собой, она имела четкие временные рамки и четкие ожидаемые результаты.

В ситуации проектного подхода вы заранее продумываете и формулируете для себя (а в случае подачи заявки описываете на бумаге), зачем вы организуете летний лагерь, как этот лагерь связан с вашей работой в течении зимы, что он даст детям и родителям, вашей организации, как ваша дальнейшая работа будет связана с результатами работы в лагере, как вы построите работу в лагере с тем, чтобы он мог максимально помочь детям и семьям и т.п.

*Помните!* Летний отдых сам по себе, праздник сам по себе, не являющиеся частью продуманной программы поддержки, реабилитации, улучшения состояния тех, кому вы помогаете — ни один фонд не поддерживает.

*Помните!* Летний лагерь, детский праздник, занятия живописью и даже телефон доверия не являются ценностью сами по себе. Проведение таких мероприятий не доказывает, что они были полезны, что благодаря этому вы кому-то помогли.

*То, на что все грантодающие фонды обращают внимание — не то, что вы делаете, а то, как вы это делаете: есть ли в ваших действиях логика, направлены ли они на улучшение состояния того или иного человека, или животного, или природной среды.*

Важно не то, что вы проводите лагерь для семей с детьми, важно, как вы его проводите, важно, чтобы вы доказали, что и расписание лагеря, и мероприятия, и даже расположение служат общим целям — реабилитации ли детей, воссоединению ли семей, развитию ли культурного потенциала подростков.

Не что, а как — это, пожалуй, еще один из краеугольных камней в проектном подходе к работе, поддерживаемом международными фондами.

**Первое правило:** финансируется не проблема, а ее решение.

**Второе правило:** финансируется не решение вообще, а обоснованное решение — цепь событий, действий, мероприятий, подчиненных общей логике и цели, которые приводят к решению проблемы.

**Комментарии для тренера:** Если у вас достаточно времени, то желательно дать группе задание самостоятельно сформулировать важные составляющие проекта. Тренер обобщает, в случае необходимости, дополняет и фиксирует на доске (флип-чарте) приведенную ниже информацию.

Важные составляющие проекта:

- Проблема (потребность);
- Конкретная цель и конкретные задачи, направленные на решение проблемы;
- Логически связанная цепь мероприятий или действий, направленных на достижение цели;

- Четкое представление об ожидаемых результатах — именно от этого проекта;
- Четкое представление о том, как проект будет развиваться дальше;
- Временные рамки;
- Четко определенные ответственные за проведение.

Комментарии для тренера: Материал дается в виде мини-лекции с опорой на опыт участников обучения.

## Сочетание проектов и текущей деятельности

Частой проблемой многих некоммерческих организаций становится сложное сочетание так называемой текущей деятельности и отдельных проектов. Чаще всего, такая несочетаемость является прямым следствием плохого планирования и того, и другого. Давайте разберем эту ситуацию на примере.

Например, ваша организация — правозащитная. Ее задачами, в числе прочих, являются бесплатные юридические консультации для людей, чьи права были ущемлены, прежде всего, малоимущих, не способных оплатить дорогого адвоката. Такие консультации — ваша постоянная деятельность. Вы знаете, что постоянную деятельность фонды оплачивать не любят. У вас уже есть опыт получения небольшого финансирования на исследовательский проект в области соблюдения прав человека в регионе, который, конечно, дал вам некоторые средства на административные расходы, но не поддержал вашу самую главную деятельность — общественную приемную с бесплатными консультациями. Что же делать?

Прежде всего, стоит творчески взглянуть на вашу деятельность и задать себе вопрос: А зачем мы даем бесплатные консультации? Казалось бы, ответ очевиден: потому что люди нуждаются в защите их прав, а средств у них нет. Является ли вашей задачей лишь обеспечить юридической защитой бесконечный поток просителей? А может быть, ваша долговременная цель сделать так, чтобы права людей меньше нарушались?

Тут мы приходим к одному из важнейших инструментов для придумывания хороших проектов — выявление причины и ее «лечение». И снова видим, как важно четко осознавать вашу цель и вашу миссию, представлять то, чего вы хотите достичь.

Ваша цель — сделать так, чтобы права людей меньше нарушались. В чем причины нарушения прав? В коррумпированности милиции, в необразованности сотрудников государственных органов, в правовой неграмотности самих людей и т.п. Попробуйте разработать проект, который поможет уменьшить или же уничтожить хотя бы одну причину нарушения прав (наиболее близкую вам), например, необразованность людей. Проект будет включать, например, проведение уроков и семинаров с подростками по основам законодательства и защите прав, публикацию популярных брошюр о том, как защитить свои права, которые вы будете распространять среди наиболее уязвимых категорий населения, или же открытие странички в местной газете, посвященной защите прав. В эту деятельность можно логично вписать проводимые вами консультации.

Таким образом, одна из опор в придумывании хорошего проекта — *«лечение» причины*. Вторая опора — *улучшение или изменение условий*.

Например, вашими клиентами нередко становятся люди, у которых нарушены жилищные права. Юристы обнаруживают, что часто права нарушаются вследствие несовершенства законодательства или же несоответствия местного законодательства федеральному. Создав группу по внесению дополнений в определенные законы или же организовав общественную кампанию против незаконных постановлений местной власти, вы тем самым изменяете условия, в которых находятся ваши подопечные. Вы также можете лоббировать изменения в законодательстве, которые помогут справиться с этой проблемой. На подобную содержательную и новую деятельность можно получить грантовое финансирование, а к ней логично пристраиваются и ваши консультации.

Первые две опоры обладают одной общей характеристикой — вы не просите деньги на вашу текущую деятельность как таковую, а пристраиваете ее к чему-то большому и, инновационному, но логично связанному с вашими консультациями, чтобы фонд не вычеркнул их из программы, как лишнюю деталь. Таких проектов можно придумать довольно много и они смогут не только кормить вашу постоянную службу, но и развивать вашу деятельность, менять к лучшему жизнь ваших клиентов.

Две другие опоры — развивают и дополняют непосредственно вашу текущую деятельность. Это повышение уровня и качества предоставляемых услуг или распространение опыта (можно и то и другое вместе).

Например, вы можете разработать проект, в рамках которого вы расширяете спектр предоставляемых бесплатных юридических услуг, приглашаете более квалифицированных специалистов, где вместе с оказанием консультаций вы, например, ведете работу с адвокатами и т.п. В другом случае (или в том же самом проекте) вы, например, в дополнение к консультациям проводите стажировки для студентов юридических факультетов местных вузов. Студенты получают прекрасную юридическую практику, а вы получаете добровольцев и в будущем группу юристов, знающих, что такое некоммерческая и правозащитная деятельность и, возможно, способных впоследствии оказать вам бесплатную помощь.

Таким образом, есть как минимум два пути связать вашу текущую деятельность с проектной — это:

- привязать текущую деятельность в качестве дополнительного (но обязательно логично связанного) элемента инновационного проекта;
- нацелить проект на расширение, улучшение, дополнение вашей текущей деятельности, а также распространение опыта.

Подобный подход позволяет вашей организации находить финансирование на различную деятельность, а также постоянно развиваться.

## Место проекта в фандрайзинге

**Фандрайзинг** — это «продажа» вашего продукта (проекта, программы) потенциальному дарителю, спонсору, грантодателю.

Многие организации недостаточно понимают важность демонстрации ценности их проектов. Следует помнить, что доноры считают просьбы о поддержке конкретных проектов более убедительными, чем просьбы о поддержке организации в целом.

**Комментарии для тренера:** Участникам предлагается обсудить «товарные свойства» идеального проекта. Необходимо ответить на вопрос: — Что делает проект достойным «продажи» — т.е. получения на его осуществление ресурсов из различных источников? Обсуждение можно провести в группах, записав выводы каждой группы на флип-чарт. После обсуждения в качестве обобщения тренер демонстрирует слайд «идеальный проект» (Приложение 2).

### 3. Выводы из урока:

Проект состоит из описаний конкретных направлений работы, шагов, которые необходимо предпринять для решения поставленных задач и достижения определенных целей. Причем необходимо помнить, что цели всегда должны быть направлены на решение проблемы. Проектный подход позволяет выстроить деятельность организации в виде отдельных связанных между собой проектов. Необходимо помнить, что проекты должны основываться на миссии и ценностях организации, опираться на уже достигнутые успехи.

При разработке проектов нужно хорошо ориентироваться в том, что уже делается в этом направлении, лидеры общественных организаций должны понимать, что их проекты не должны повторять государственные программы.

И еще один вывод. Для того чтобы успешно «продать» проект или проектную программу он должен быть четко сформулирован и расписан. Таким образом, проект превращается в руководство к действию, в бизнес-план организации.

## Урок 2. Методы разработки и основные составляющие проекта

### 1. Введение

Цель второго урока проанализировать различные виды проектов с точки зрения влияния на организацию, возможные проблемы и крайности. На уроке будут подробно рассмотрены основные составные части проекта: проблема, цель, задачи, методы, результаты. Определены основные подходы к формулированию проблемы, целей и задач проекта, подбору методов достижения целей, критериям оценки результативности проекта.

**Комментарии для тренера:** Рассмотрение данной темы требует от 3 до 6 часов в зависимости от уровня подготовленности группы. При проведении занятия используются практические задания, мини-лекция, индивидуальная работа, групповое обсуждение. Особое внимание тренеру следует уделить обработке практических навыков.

#### Задачи урока:

- классифицировать проекты по отношению к целевой группе, ресурсам и миссии организации;
- подробно рассмотреть основные составляющие проекта;
- отработать навык формулирования проблемы с точки зрения целевой группы;
- рассмотреть понятия цели и задачи проекта;
- определить критерии оценки методов реализации проекта.

#### Раздаточный материал:

- Приложение 3. Идеальный проект.
- Приложение 4. Постановка проблемы.
- Приложение 5. Планирование количественных и качественных результатов проекта.

#### Использованная литература:

- Алексеева О. «Проектная деятельность».
- Кузьмин А. «Управление некоммерческой организацией».
- Дж. К. Джонс. Методы проектирования. М.: «Мир», 1986.
- Управленческое консультирование: Под редакцией М. Кубра. Москва, «Интерэксперт», 1992.
- Санталайнен Т. и др. Управление по результатам. М.: «Прогресс», 1988.
- Школа управления НКО. Привлечение ресурсов, Москва, 2003.

### 2. Содержание урока

**Комментарии для тренера:** В начале урока кратко повторите все, что вы обсуждали на предыдущем занятии. Рекомендуем воспользоваться методом «свободной дискуссии», то есть, последовательно задавая участникам следующие вопросы,

фиксируйте на доске (флип-чарте) их ответы:

- Что мы подразумеваем, когда говорим «проектная деятельность»?
- В чем преимущества «проектного подхода»?
- Что такое проект?
- Каковы основные опоры построения хорошего проекта? («лечение» причины, распространение результатов, улучшение (изменение) ситуации).
- Какой проект/программа заслуживает финансирования?

Задача тренера — с помощью участников группы сформулировать основные составляющие части проекта (см. Глава 3. Урок 1).

### Классификация проектов и основные ошибки, допускаемые при проектировании

При разработке проекта организации необходимо задуматься над следующими вопросами:

- Насколько этот проект будет способствовать выполнению миссии организации и решению проблем клиентов?
- Насколько выполнение этого проекта укрепит нашу организацию?
- Сколько он принесет средств (часто работы намного больше, чем полученных средств)?
- Каким образом проект будет способствовать развитию сотрудничества и команды единомышленников?

При достижении баланса между всеми вышеперечисленными параметрам, организация при реализации проекта становится более устойчивой.

Специфика НКО состоит в том, что эффективность ее деятельности часто невозможно измерить прямым путем, поскольку средства организация привлекает из одних источников, а потребителями производимых на эти средства услуг являются совсем другие люди. Поэтому часто достаточно сложно понять, действительно ли эффективен выполняемый организацией проект и необходима ли его реализация клиентам и ей самой.

*Проекты могут быть классифицированы исходя из 3-х основных параметров:*

- *Соответствие миссии организации*
- *Соответствие потребностям целевой группы организации*
- *Соответствие возможностям привлечения ресурсов на проект*

Комментарии для тренера: При рассмотрении последующего материала тренер может организовать обсуждение в 3-х группах. Каждой группе дается задание определить, каким будет проект, если он соответствует только двум из трех перечисленных выше параметров. После представления результатов обсуждения тренер дает название каждой из категорий проектов, и группа делает вывод о необходимости учитывать все три параметра.

Проект, который соответствует первым двум параметрам (миссии и потребностям целевой группы), но на который невозможно найти финансирование мы будем называть проект «САМОУБИЙЦА».

Если проект соответствует потребностям целевой группы, реален с точки зрения привлечения финансирования, но никоим образом не совпадает с миссией организации — такой проект может быть назван «РЫТЬЕ ОКОПА». Никакой пользы для развития организации такие проекты, как правило, не приносят.

«ДОХЛАЯ СОБАКА» — так мы назовем проекты, которые соответствуют миссии организации, имеют реальное финансовое обеспечение, но не отвечают потребностям целевой группы. Результативность этих проектов, как правило, нулевая, поскольку оказываемые в ходе проекта услуги никому не нужны.

*Действительно хороший проект должен учитывать все 3 параметра:*

- *Интересы клиента*
- *Интересы «донора»*
- *Интересы организации*

При разработке проектов организации чаще всего допускают следующие ошибки:

- Однообразность предлагаемых проектов. Помните, что вы «продаете» свою услугу. Если вы предлагаете то же, что и остальные, то будете иметь преимущество, только если предложите более низкую стоимость.
- Нет сотрудничества между организациями или сотрудничество только с однотипными организациями. Помните, что проект только выиграет, если к его реализации будет привлечено несколько организаций.

Если в вашем проекте предполагается партнерство различных по направлению деятельности организаций, считайте, что вам удалось решить сразу две задачи: избежать однообразности и усилить проект партнерством.

Однако, в погоне за оригинальностью не забывайте о соответствии проекта нуждам целевой группы и миссии организации. Не «ройте окопы» и не плодите «дохлых собак».

**Комментарии для тренера:** При рассмотрении этого материала тренер может использовать следующее задание — разработать идею партнерского проекта, в котором примут участие следующие организации: приют для домашних животных, художественная студия, хоспис (могут быть предложены любые другие организации, партнерство которых на первый взгляд невозможно).

На групповую работу отводится 15 минут, по окончании группа представляет результаты. Тренеру следует заострить внимание на реальных идеях в предлагаемых группах проектов. Важно обратить внимание группы на то, что стереотип мышления не позволяет нам видеть многие существующие возможности.

При разработке проектов важно избежать двух основных крайностей:

- стереотипность проекта,
- искусственная оригинальность проекта.

### Разработка проекта с точки зрения потребностей целевой группы

**Комментарии для тренера:** Перед началом рассмотрения материала рекомендуется провести игру «Слепой и поводырь».

**Цель игры:** продемонстрировать, как мы делаем выводы о том, что нужно другим.

**Инструкция по проведению игры:** Разделитесь на пары. Один закрывает или завязывает глаза и изображает слепого, другой — поводыря. Поводырь должен в течение одной минуты водить своего подопечного по комнате. Необходимо проявлять заботу о подопечном, сделать так, чтобы он чувствовал себя безопасно, не натыкался на препятствия и других людей. (Тренер расставляет в комнате различные препятствия, например, столы или стулья, мешающие свободному перемещению). Через минуту участники меняются ролями.

**Обсуждение:** По окончании игры необходимо обсудить впечатления и ощущения участников в роли слепых и поводырей.

По окончании обсуждения задать вопрос: «Кто из поводырей спросил своего подопечного, куда тот хочет идти?»

**Анализ:** Почему никто не задал этот вопрос? Что позволило предположить, что вы и так знаете, куда вести слепого?

Мы предполагаем! Мы придумываем за своих клиентов их проблемы, решения и т.п. Всем известно, что не надо давать голодному рыбу, надо дать ему удочку и научить ловить рыбу. А есть ли рядом речка, хочет ли он ловить, ест ли он рыбу вообще? Никто не отвечает на эти вопросы.

При формулировании проблемы, на решение которой будет направлен ваш проект, не забудьте «надеть тапочки клиента», т.е. посмотреть на проблему его глазами. Если у целевой группы нет той проблемы, которую вы описали в проекте, даже самый гениальный проект не имеет смысла.

Проблема определяется различием между тем, что происходит в действительности и тем, что должно (или может) происходить. Сама проблема может быть определена с помощью следующих основных аспектов или характеристик:

- **Сущность или содержание.** Следует описать сущность или содержание проблемы. Следует определить, с чем существующая ситуация сравнивается и на каком основании, описать различные симптомы проблемы.
- **Организационное или физическое местонахождение.** Где была выявлена проблемная ситуация? Насколько широко она распространена?
- **«Владение проблемой».** Кто затронут проблемой? Кто заинтересован в ее решении? Все это помогает определить настоящих клиентов вашего проекта.
- **Абсолютная и относительная величина.** Насколько серьезна, важна проблема в абсолютных величинах? Скольких людей она затрагивает? Как и на что она влияет? Насколько и для чего, для кого она важна? Что и кто получит от ее решения?
- **Временная перспектива.** Как долго существует проблема? С какой периодичностью появляется, в какие сроки или периоды? Какова тенденция ее развития?

**Комментарии для тренера:** Раздайте группе Приложение 4 и предложите каждому определить, в каких трех из семи утверждений недостаточно информации о наличии проблемы. Почему?

Итак, проблема, на решение которой ищутся средства, должна быть:

- Важной, побуждающей к оказанию помощи,
- Идти от потребностей целевой группы (клиентов организации),
- Убедительной и привлекающей внимание,
- Хорошо аргументированной.

*Внимание! Не путайте проблему и способ ее решения. Отсутствие центров по трудоустройству бывших военнослужащих, не проблема, а способ решения!*

Большинство проектов представляют собой усилия, направленные на то, чтобы решить какую-либо проблему.

Ответ на вопрос: зачем осуществлять данный проект, обычно позволяет понять ЦЕЛЬ проекта, его главную задачу или как он повлияет на заявленную проблему.

Например, мой проект позволит:

- Сократить количество сирот,
- Создать новые рабочие места,
- Предоставить подросткам возможность самоопределения,
- Улучшить доступность общественного транспорта.

*Внимание! Акцент в проекте всегда делается на ЦЕЛИ, а не на СРЕДСТВАХ (здание, оборудование, оплаченная ставка — это не цель проекта, а средства достижения цели).*

Цель проекта — это отражение проблемы, показывающее неизмеримый в количественных показателях итог (результат) проекта, т.е. те изменения, которых стремиться достичь организация в ходе проекта.

**Комментарии для тренера:** Разбейте участников на малые группы. Предложите каждой из групп сформулировать цель возможного проекта, исходя из описания проблемы. В качестве описаний проблемы можно использовать примеры формулировок проблем из Приложения 4. Попросите каждую группу участников записать формулировку цели возможного проекта на флип-чарте (доске).

*Задачи проекта* — конкретные, измеримые шаги к достижению цели. Задачи должны быть максимально конкретизированы. В них должны содержаться количественные данные о степени полезности проекта. Задачи должны указывать на конкретный результат. Цель проекта может быть недостижима в рамках одной составляющей, задачи проекта должны быть достигнуты и продвигают вас к цели.

**Комментарии для тренера:** Продолжите работу в малых группах: Предложите участникам сформулировать задачи возможного проекта, исходя из описания проблемы и сформулированных целей.

*Внимание! При формулировании целей и задач проекта необходимо соблюдать логическую взаимосвязь:*

**ПРОБЛЕМА ↔ ЦЕЛЬ ↔ ЗАДАЧИ**

При этом важно не только соблюдать прямую последовательность: проблема, цель, задачи, но и проверять логичность в обратном направлении. Если вы сможете решить поставленные задачи, приблизитесь ли вы к поставленной цели? Если цель будет достигнута, решиться ли заявленная в проекте проблема?

**Комментарии для тренера:** Продолжите работу в малых группах: проверьте логическую взаимосвязь проблемы, цели и задач проекта (см. предыдущие задания). В случае необходимости внесите исправления.

После того как вы определились с существующей проблемой, целями и задачами проекта, подготовьтесь осуществить следующий этап: подобрать *методы реализации проекта*.

Существуют два главных вопроса, на которые вы должны ответить, при работе над этой частью проекта:

- Какова ваша стратегия в решении поставленных задач?
- Почему вы выбрали именно эту стратегию из всех возможных?

При подборе методов вам необходимо проанализировать существующий опыт работы по этому направлению. Какие методы применялись ранее, применяются сейчас и с какими результатами. Вы должны обосновать выбор методов. Рассмотрение альтернатив — важный и необходимый аспект при подборе методов реализации проекта.

Третий вопрос, на который вы должны ответить при разработке этого раздела проекта:

- Имеют ли предложенные виды деятельности четкую причинную связь с поставленными задачами?

*Методы* — наиболее важный раздел проекта. Найти и обосновать проблему, выделить цель и поставить задачи может практически любой человек. Грамотно подобрать и описать методы решения задач сможет только тот, кто реально работает с проблемой, и знает не только, что сложная ситуация существует, но и как её решить.

При разработке этого раздела проекта необходимо:

- Подобрать и обосновать мероприятия, которые будет необходимо реализовать для решения задач проекта,
- Обдумать роль каждого сотрудника, который будет задействован в реализации проекта, оценить, достаточна ли его квалификации для выполнения запланированных мероприятий,

- Определить, какие ресурсы необходимы вам для выполнения задуманных мероприятий,
- Хронологически выстроить все запланированные мероприятия, определить, сколько времени вам потребуется для реализации всех мероприятий и решения поставленных задач.

**Комментарии для тренера:** Продолжение работы в малых группах: выберите методы решения задач проекта. Предложите каждой группе по одной задаче из тех, которые были сформулированы в предыдущих упражнениях. По возможности предложите одну и ту же задачу двум разным группам. Сравните предложенные группами методы. Обсудите, почему ряд методов повторяется, почему существуют различия в предлагаемых методах.

После того как вы определили для себя методы и мероприятия, проверьте, приводят ли они к решению задач. Если нет, то добавьте дополнительные мероприятия, уберите ненужные или переформулируйте задачи.

*Помните! Должна строго соблюдаться логика проекта:*



**Комментарии для тренера:** Продолжите работу в малых группах: проверьте логическую взаимосвязь проблемы, цели и задач, методов реализации проекта (см. предыдущие задания). В случае необходимости внесите исправления.

Подбирая методы реализации проекта, подумайте о том, каким образом вы сможете измерить результаты своей работы по достижению заявленных целей и задач проекта. По сути, результатами проекта являются решенные задачи. В идеале результаты должны иметь количественные и качественные показатели. Обычно организации уделяют недостаточно времени обдумыванию этой части проекта, однако, именно результаты являются критериями оценки эффективности проекта и демонстрируют, насколько разработчики понимают, к чему они стремятся, и как будут этого достигать.

Подумайте, какие результаты будут получены при проведении каждого конкретного мероприятия. Опишите. Это позволит не упустить важные результаты и перечислить их все. Если при разработке этого раздела проекта вы испытываете затруднения, значит задачи проекта поставлены недостаточно конкретно.

**Количественный результат** (что будет сделано?) — фиксирует количество оказанных услуг, участников мероприятий, получателей конкретной помощи, количество выпущенных книг и т.д.

**Качественный результат** (что измениться?) — должен отражать позитивные изменения, которые произойдут в результате проведения мероприятий, оказания услуги и т.д.

Опишите все результаты, но выберите самые значимые. Помните, что результаты должны быть измеряемыми! Попытайтесь ответить, насколько лучше/больше/меньше/сильнее стало и т.д. Лучше несколько хороших и конкретных результатов, чем множество неясных и расплывчатых. Если при описании проблемы вы указали какие-то данные существующие «до проекта», вы сможете продемонстрировать, как, благодаря проекту, изменилась ситуация.

Помните, что, планируя результаты, надо подумать, каким образом вы контролируете их достижение, т.е. необходимо продумать механизмы оценки результатов.

**Механизмы оценки** — это инструменты, с помощью которых будет оцениваться достижение запланированных результатов в ходе выполнения проекта и по его окончании.

**Комментарии для тренера:** Разберите вместе с участниками практический материал, представленный в Приложении 5 к этому Уроку.

Продолжите работу в малых группах: определите, какие результаты будут достигнуты при реализации запланированных мероприятий (см. предыдущие задания). Попросите участников ответить на вопрос: Все ли результаты соответствуют поставленным задачам проекта?

Дальнейшее развитие — еще одна важная составляющая проекта. Организация, которая решит поддержать ваш проект, хочет с самого начала иметь гарантию того, что деятельность, которую вы начали, продолжится и после окончания проекта. Однако некоторые виды деятельности, если с их помощью были успешно достигнуты цели, должны прекратиться или значительно измениться по мере изменения ситуации.

Последний шаг, который необходимо сделать при разработке проекта — определить его стоимость. Мы уже говорили выше, что при подборе методов реализации проекта необходимо определить, какие ресурсы необходимы для их реализации. Оцените необходимые вам ресурсы в денежном выражении, и вы получите стоимость вашего проекта. Обратите внимание, что часть ресурсов уже есть у вашей организации (оборудование, программы, добровольный труд части сотрудников и т.п.). Часть ресурсов необходимо найти, или привлечь средства для их приобретения.

### 3. Выводы из урока:

Для разработки успешного проекта вам необходимо последовательно сделать следующие шаги:

- Определить проблему, которую вы будете решать в рамках проекта,
- Поставить цель и сформулировать задачи проекта,
- Подобрать методы, реализация которых приведет к решению поставленных задач,
- Определить последовательность мероприятий и время необходимое на их выполнение,
- Определить, какие количественные и качественные результаты будут достигнуты в результате реализации запланированных мероприятий,
- Посчитать общую стоимость проекта и сумму, необходимую для получения недостающих ресурсов.

При разработке проекта обратите особое внимание на логику построения. Постоянно проверяйте себя. Проект, в котором одни части (проблема, цели, задачи) не соответствуют другим (методы, результаты), заставляет задуматься о его реальности и необходимости, и способности автора его выполнить. Все в проекте должно быть строго взаимосвязано.

После того как вы сами четко поняли ЧТО, ДЛЯ КОГО, КАКИМ ОБРАЗОМ вы будете делать, и СКОЛЬКО это стоит, вы сможете подумать о привлечении недостающих средств на проект.

## Урок 3. Определение источника финансирования

### 1. Введение

Цель данного урока представить информацию о фондах, как возможном источнике финансирования проектов. Рассмотреть особенности работы и приоритеты некоторых фондов, получить представление о том, на что необходимо обращать внимание при выборе фонда и работе с ним.

**Комментарии для тренера:** Рассмотрение данной темы требует от 1,5 до 3 часов в зависимости от уровня подготовленности группы. При проведении занятия используется мини-лекция и групповое обсуждение.

#### Задачи урока:

- рассмотреть типы благотворительных фондов и их особенности;
- получить представление об источниках информации о фондах;
- отработать навык первичного обращения в фонд.

#### Раздаточный материал:

- Приложение 6. Интернет-сайты и электронные ссылки.
- Приложение 7. Письмо-запрос.

#### Использованная литература:

- М.С. Блинников, Д.А. Даушев, Как просить деньги, Москва 2003
- Алексеева О. «Проектная деятельность».
- От идеи к воплощению (как и где найти деньги), 1994
- Школа управления НКО. Привлечение ресурсов, Москва 2003

### 2. Содержание урока

**Комментарии для тренера:** Материал дается в виде мини-лекции с опорой на опыт участников обучения

*Фондом* (foundation, fund) мы будем называть здесь любую организацию, которая распределяет деньги между людьми (организациями), приславшими свои заявки на конкурс, выбрав из них те, которые наиболее соответствуют условиям программы фонда.

*Программа финансирования* — свод правил (условий), определяющий следующие параметры:

- Направления деятельности,
- Возможные получатели средств (*applicant, grant recipient*),
- Возможные методы работы, которые фонд готов оплачивать,
- Возможные статьи расходов в проекте,
- Порядок (*guidelines*) и сроки (*deadlines*) предоставления заявок, сроки их рассмотрения.

Как правило, вышеперечисленное содержится в описании любой программы. Кроме того, может даваться различная дополнительная информация, например, об истории возникновения программы, об источниках средств, о нефинансируемых направлениях деятельности и статьях расходов и т.д. Один фонд может иметь несколько программ финансирования.

*Заявка (proposal)* — письменное описание проекта, выполненное в соответствии с требованиями фонда.

## Типы фондов и их особенности

Существует несколько классификаций фондов, отражающих их структуру, порядок накопления средств, распоряжения ими и т.п. Рассмотрим некоторые из них с точки зрения подачи в них заявок и механизмов принятия решений о выделении средств. Для нас важно различать следующие типы.

*Государственные фонды и программы* — используют государственные бюджетные средства для предоставления грантов. Как правило, в таких фондах существует четкое описание программ и подробная форма заявки. Но у них довольно длительная и бюрократичная процедура рассмотрения заявок. Такие фонды (программы) часто недолговременны, так как их существование зависит от группы людей, распределяющих бюджетные средства (Конгресс США, Государственная Дума и Правительство России и т.п.). Программы таких фондов существуют обычно 1-3 года, после чего либо прекращаются, либо меняют свои условия. Часто такие фонды выделяют достаточно крупные суммы денег и нанимают субподрядчиков для их дальнейшего распределения. К таким фондам можно отнести Агентство США по международному развитию (United States Agency for International Development — USAID), программы Европейского Сообщества (ТАСИС и др.), Российский фонд фундаментальных исследований. К государственным фондам мы также часто приравниваем их субподрядчиков, которые уменьшают все недостатки последних, сокращая сроки рассмотрения заявок, уменьшая бюрократичность и т.д. Это такие организации как ISAR, Фонд Евразия.

*Частные фонды (private foundation)* — используют средства, формирующиеся в основном за счет процентов с оборота капитала, оставленного отдельными богатыми людьми или семьями. К таким фондам относятся Фонд МакАртуров, Фонд Сороса, Фонд Рокфеллера и множество других. Как правило, такие фонды намного менее бюрократичны, чем государственные. Они также редко меняют свою политику и приоритеты. Это и понятно, ведь политика таких фондов определяется его основателем, которого нередко уже нет в живых, и последователи обязаны придерживаться пожеланий, оставленных в завещании. В частных фондах возможно получение денег «вне конкурса», по запросу самого фонда.

*Корпоративные фонды (corporate foundation)* — обычно организуются фирмами для поддержки начинаний, соответствующих профилю компании. Такие фонды зависят от устойчивости и политики «родительской» корпорации, так как существуют нередко за счет постоянных отчислений от ее прибыли. С точки

зрения получения от них грантов, они мало отличаются от частных. Важная особенность корпоративных фондов — нередко они предоставляют гранты продукцией самой фирмы (неденежные гранты — *«in-kind»*), как это делает, например, компания Apple, предоставляя компьютеры школам.

Для нас важно выделить еще две подгруппы.

Первая — *зарубежные фонды, имеющие представительства в России*. Таких фондов очень немного, из них интересных нам — не более десятка. Тем не менее, именно они предоставляют больше всего грантов российским организациям. К ним относятся Фонды Мак-Артуров, Форда, Фонд Евразия, ISAR, WWF и некоторые другие. Этим фондам в основном свойственно следующее:

- Наличие русскоязычного персонала (как административного, так и экспертного), соответственно в эти фонды можно подавать заявки на русском языке;
- Длительная работа с заявителем: в большинстве случаев можно прийти в фонд на консультацию; по мере рассмотрения заявки вам могут неоднократно направлять уточняющие вопросы; иногда эти фонды устраивают семинары по написанию заявок;
- Заниженные требования к заявкам, то есть эти фонды нередко «сквозь пальцы» смотрят на многие «несущественные» ошибки в заявках, такие как нечеткое изложение сути, нарушение логики построения проекта, небрежность оформления и т.д. С одной стороны, такая ситуация повышает шансы получить в них деньги, с другой — расслабляет: те, кто привык считать, что «и так сойдет», вряд ли смогут получить грант из американского или европейского фонда напрямую, так как требования там намного выше.

Обычно, основав представительство в России, фонд сам решает все юридические проблемы предоставления грантов и предлагает их получателям уже готовые, проверенные механизмы перевода денег. Чаще всего это перевод средств несколькими частями на ваш банковский счет в валюте или рублевом эквиваленте; другой вариант — оплата со счета самого фонда уже произведенных вами расходов (или предоставленных счетов) согласно подтверждающим документам.

Фонды, не имеющие представительств в России, не всегда могут предложить приемлемый механизм перевода денег. Как грамотно (с минимальными потерями на налогах и т.п.) перевести от них деньги себе — это ваша головная боль.

Вторая — активно появляющиеся в последнее время — *российские фонды и подразделения при корпорациях*, которые располагают отдельными бюджетами и ориентированы на «социальное развитие». Пока таких фондов немного, и вместо общих закономерностей за созданием каждого из них прослеживается комплекс экономических и персональных мотивов и своя история.

*Информацию о фондах и грантовых конкурсах, которые они проводят можно без труда найти в Интернете (см. Приложение 6). Кроме того, во многих горо-*

дах России действуют ресурсные центры для НКО, которые аккумулируют эту информацию и готовы предоставить ее вам. В этих центрах, как правило, можно получить консультацию по подготовке заявки на грант.

### Выбор фонда

После того, как вы добрались до какого-либо из вышеперечисленных источников информации, перед вами встает задача выбрать фонды, которые с наибольшей вероятностью смогут профинансировать именно ваш проект.

Основные параметры, которые необходимо учитывать при выборе фонда:

- Направления финансирования;
- Финансируемые виды деятельности;
- Возможные статьи расхода;
- География интересов.

Рассмотрим их подробнее.

*Направления финансирования* — наиболее общие области деятельности. Например, наука (науки естественные, социальные, фундаментальные исследования), экология и охрана природы (охраняемые территории, охрана видов, борьба с загрязнениями), демократические реформы (преобразования в экономике, развитие третьего сектора), средства массовой информации, культура, искусство и т.д.

*Виды деятельности* — мероприятия, которые фонд готов финансировать в рамках проекта, если предложенный проект соответствующего какому-либо из приоритетных направлений финансирования фонда. Например, проведение конференций (семинаров, тренингов), исследования (полевые, лабораторные, экспедиции), издания (периодические, разовые), обучение, строительство и т.д.

*Статьи расходов* — то, на что вы будете тратить деньги. По существу, это графы вашего бюджета. Часто в своих описаниях фонды объединяют этот пункт с предыдущим. К статьям расходов относятся: оплата труда, налоги и начисления на оплату труда, командировочные и транспортные расходы, аренда помещения, связь, издательские и типографские расходы, не прямые (накладные, административные) расходы и т.д. Фонды могут отказываться финансировать некоторые статьи расходов, чаще всего не прямые расходы и/или оплату труда.

*География интересов фонда* — регионы, в которых фонд финансирует какие-либо начинания.

Нас интересуют в первую очередь фонды, которые объявили о своем интересе к России (или странам бывшего СССР), Восточной Европе, или имеющие международные программы. Большинство же фондов локальны и финансируют лишь проекты в своей стране.

Итак, выбирая фонд, вы должны учесть множество параметров. Из всего списка постарайтесь выбрать максимальное количество фондов, сузить этот

круг можно и позже. Например, если вы ищете средства на проведение региональной конференции по экологическому образованию детей, то первая выборка будет включать фонды, финансирующие «экологию», образование, изменения в обществе, работу с детьми, сотрудничество государственных и общественных организаций и т.п.

Редко кому удается найти фонд, который идеально «подходит» к подготовленному (задуманному) проекту. Чаще всего приходится корректировать проект в зависимости от интересов фонда или предлагать фонду профинансировать часть проекта, которая «его устраивает».

### Первое обращение в фонд

Чаще всего информации о фонде в полученном списке (выборке) недостаточно для того, чтобы сразу отправить заявку. Получившийся список обычно содержит контактную информацию и очень краткое описание интересов фонда. Если вы не можете найти дополнительную информацию в других источниках, запросите ее у самого фонда.

Для этого нужно отправить в фонд письмо с просьбой выслать информацию о фонде и формы заявок. Обычно в ответ присылают стандартный набор документов, содержащий, описание фонда (программы), а в идеале еще годовой отчет и формы заявок. Описание фонда обычно содержит порядок обращения за грантом. Когда составлен список фондов, «теоретически» способных профинансировать ваш проект, можно приступить к написанию писем-запросов.

*Письмо-запрос* — самая распространенная и надежная форма обращения в фонд. С одной стороны оно заставляет вас сформулировать суть проекта, с другой, закладывает основу для телефонного обращения в фонд. Такое письмо может рассылаться сразу нескольким фондам, оно вас ни к чему не обязывает.

Комментарии для тренера: В режиме группового обсуждения определите с учащимися, каким критериям должно соответствовать письмо-запрос. Полученные результаты запишите на флип-чарт, прокомментируйте.

Письмо-запрос должно:

- Быть кратким (1-3 страницы);
- Объяснять, почему мы обратились именно в этот фонд (используйте свои знания о нем);
- Содержать ясную и краткую информацию о задачах, целях, ожидаемых результатах методах и стоимости предлагаемого проекта;
- Объяснять, почему именно ваша организация способна выполнить такой проект, охарактеризовать направления деятельности организации;
- Показывать, что вы ждете от рассмотрения запроса.

В ответ на письмо-запрос фонд либо предложит подавать полную заявку,

либо скажет «спасибо за проявленный к нашему фонду интерес ... , к сожалению, в настоящий момент мы не располагаем возможностью поддерживать проекты, связанные с развитием местного самоуправления (в этой части света, от таких организаций, такого масштаба и т.д.), ... сегодня мы занимаемся проектами по развитию гражданского образования (правозащитными, на Урале, на сумму не более \$5.000 и т.д.), ... желаем Вам успеха в поиске средств в других источниках».

Обычно ответ приходит через 1-3 месяца, поэтому если через месяц вы не получили ответа, это еще не повод для беспокойства. Вы можете позвонить в фонд, чтобы узнать о судьбе своего запроса, но только в том случае если это не запрещено правилами фонда.

*Помните! При работе с фондами вы должны руководствоваться правилами и методами работы фонда, даже если они кажутся вам надуманными и неудобными. В чужой монастырь со своим уставом не ходят!*

**Комментарии для тренера:** Работа в малых группах: составьте письмо-запрос в фонд. За основу возьмите разработанные на предыдущем занятии проекты. Попросите участников оформить письмо-запрос на большом листе и презентовать. При обсуждении обратите внимание на краткое описание проекта (отражает ли оно суть проекта), на наличие контактной информации и контактного лица. В работе может быть использован образец письма (Приложение 7).

### **3. Вывод из урока:**

Международные и российские фонды являются возможным источником финансирования вашего проекта. Несмотря на кажущееся многообразие, «ваших» фондов не так уж много. Благотворительные фонды — отнюдь не единственный источник финансирования, доступный для некоммерческих организаций. Но если вы решили, что обеспечить финансирование какого-либо проекта наиболее целесообразно с помощью благотворительного фонда, не спешите сразу начинать писать заявку и отсылать ее в первый попавшийся фонд. Изучите информацию, найдите фонды и грантовые программы наиболее подходящие для вашего проекта. Изучите требования фонда, внимательно ознакомьтесь с положением о конкурсе, предлагаемой формой заявки и требованиями к заявителям.

*Помните! Успех во многом зависит от того, правильно ли сделаны первые шаги.*

## Урок 4. Написание заявки на финансирование

### 1. Введение

Цель данного урока — знакомство с технологией оформления заявки на финансирование. В ходе занятия будут рассмотрены критерии оценки различных разделов заявки.

**Комментарии для тренера:** Рассмотрение данной темы требует не менее 3 часов. При проведении занятия основной упор делается на знания участников обучения, полученные при изучении темы «Разработка проекта». Желательно построить занятие на основе группового обсуждения по основным разделам. Тренер руководит обсуждением и делает итоговые выводы.

#### Задачи урока:

- познакомить участников с универсальной формой заявки и принципами ее подготовки;
- обсудить критерии оценки различных разделов заявки с точки зрения эксперта;
- познакомить слушателей с механизмом экспертной оценки заявок.

#### Раздаточный материал:

- Приложение 8. Положение о конкурсе «Нам здесь жить».
- Приложение 9. Рекомендации по заполнению формы заявки на конкурс «Нам здесь жить».
- Приложение 10. Рекомендации по составлению бюджета.

#### Использованная литература:

- М.С. Блинные, Д.А. Даушев. Как просить деньги, Москва 2003.
- Д.А. Даушев. Заявки пишущим да воздастся.
- Чад Т. Грин. Как составить успешный проект.
- От идеи к воплощению (как и где найти деньги), 1994.
- Школа управления НКО. Привлечение ресурсов, Москва 2003.
- Микки Мэйхен. Пособие по составлению заявок на гранты.

### 2. Содержание урока

**Комментарии для тренера:** Перед началом Урока необходимо повторить материал предыдущих занятий. Для этого вам будет необходим мячик. Попросите участников встать в круг. Суть игры заключается в следующем. Вы говорите начало фразы и бросаете мяч кому-либо из участников. Он ловит мяч, повторяет начало фразы и продолжает ее, опираясь на полученные знания. Затем возвращает мяч вам. (В сильной группе можете предложить участникам самим задавать друг другу вопросы. В этом случае будьте готовы прокомментировать не только ответы, но и вопросы, заданные не очень корректно). Предлагаемые варианты начала фраз:

«Проект — это ...». «Самое главное при определении проблемы ...». «Цель проекта отличается от задач тем, что ...». Желательно последним предложить участникам вопрос «Заявка — это ...».

### Принципы написания заявок

Итак, заявка — это письменное описание проекта, выполненное в соответствии с требованиями фонда. Заявка может быть изложена всего лишь на одной странице (если таковы требования фонда) или занимать много страниц. Если интересующий вас фонд не выслал никаких инструкций на этот счет (так часто поступают частные фонды), можно подать заявку в произвольной форме, включив в нее необходимые данные. Но «не ездите в их Тулу со своим самоваром!»

*Если фонд просит Вас следовать установленной им форме заявки — следуйте ей.*

Заявка в государственный фонд, как правило, длиннее, чем направляемая в частный. В рекомендациях к составлению заявок фонды обычно указывают желательное число страниц и последовательность изложения. Довольно часто государственные учреждения в указаниях подробно описывают критерии оценки каждого раздела проекта. Если вам предложено ограничить проект десятью страницами, напечатанными через один интервал, не печатайте его через два интервала, думая, что это улучшит впечатление. Скрупулезно следуйте правилам, иначе впечатление будет неблагоприятным.

*Заявку могут отклонить просто потому, что нарушены правила ее оформления.*

После написания заявки перечитайте ее вновь, проверяя, насколько точно она соответствует заданным критериям. Учтите, что *ни одна заявка не может удовлетворять всем критериям сразу*. Однако, старайтесь максимально точно соблюдать критерии, которые упомянуты потенциальным источником финансирования в информационных материалах.

Практически любую идею проекта можно повернуть нужной «гранью», чтобы она совпала в той или иной степени с приоритетами донора. Не зацикливайтесь на том, что проект должен быть реализован только в том виде, как вы его первоначально разработали и никак иначе. Внесение небольших изменений в проект часто позволяет соотнести его с заявленными интересами фонда.

**Комментарии для тренера:** Предложите группе проанализировать Положение о конкурсе «Нам здесь жить!» (Приложение 8). Обсудите, на что должен обратить внимание заявитель, перед тем как начинать писать заявку. Выделите, по каким критериям будут определяться наиболее успешные заявки.

Существует универсальная форма для написания заявки, которая позволяет включить практически все возможные пункты, встречающиеся в форматах заявок в государственные или частные фонды. Используя эту форму, вы сможете выработать логический подход к планированию и написанию любых проектов.

## Разделы универсальной заявки

*Титульный лист* — служит визитной карточкой вашего проекта — *титульный лист должен запоминаться*. На одной странице он должен содержать всю необходимую для «донора» информацию. Часто фонды сами задают форму титульного листа. В этом случае вы просто должны аккуратно заполнить бланк. Эта форма может содержать следующие пункты:

- Название проекта — должно быть броским и кратким.
- Организация-заявитель — название организации, ее адрес, телефон и номер расчетного счета.
- Руководитель проекта — указывается Ф.И.О., должность, адрес, телефоны, номер факса, адрес электронной почты. Именно с этим человеком будет связываться ваш «донор», если потребуются дополнительная информация. Руководитель отвечает за выполнение проекта и несет ответственность перед «донором» за эффективность использования средств. Предполагается, что проект составлен руководителем. Если это не так, то следует отдельной строкой указать автора, либо авторов проекта. Руководитель же должен быть один.
- География — указывается город, область, государство, где будет проходить работа по проекту.
- Срок выполнения проекта — обычно исчисляется в месяцах не более чем на один-два года. Фонды, как правило, не финансируют долгосрочные проекты. Если проект не может быть выполнен за 2-3 года, заявки на последующие стадии пишутся отдельно и подаются позже.
- Стоимость проекта — здесь указывается требуемый объем финансирования на весь срок или на первый год выполнения проекта. Кроме того, нужно указать полную стоимость проекта (включая собственный вклад организации-заявителя и средства, полученные из других источников).

*Краткая аннотация* — содержит ясное и краткое описание сути заявки. Занимает полстраницы, максимум — страницу. Включает одно-два предложения, отвечающие на вопросы:

- Кто будет выполнять проект?
- Почему и кому нужен этот проект?
- Что получится в результате?
- Как проект будет выполняться?
- Сколько потребуется денег?

*Введение* — содержит сведения об организации-заявителе. Объясняет, кто подает заявку, кто будет выполнять проект, и почему заявители/исполнители наилучшим образом выполнят задачи проекта (в силу своей квалификации, опыта, убеждений, репутации и т.п.).

*Постановка проблемы* — описывает, почему возникла необходимость в выполнении проекта, и как поставленная проблема соотносится с целями и задачами организации-заявителя.

*Цели и задачи* — дают представление, каковы же будут итоги выполнения проекта. Цель — во имя чего предпринимается проект. Задачи — конкретный эффект, достигнуть которого требуется в ходе выполнения проекта. Задачи и результаты поддаются количественной оценке. Из этого раздела должно быть ясно, что получится в результате выполнения проекта, какие изменения произойдут в существующей ситуации.

*Целевые группы* — будущие участники проекта, клиенты, получатели услуг, бенефициары и пр. Бенефициары (благополучатели) — это люди, чья жизнь каким-то образом изменится или улучшится с помощью проекта. Раздел часто не включается фондами в форму заявки. В этом случае заявителю необходимо четко обозначить целевую группу в других разделах заявки. Целевые группы можно подразделить на *прямую* и *косвенную*.

Прямая целевая группа — люди, проблему которых организация решает в ходе проекта.

Косвенная целевая группа — люди, которые могут оказать влияние на изменение ситуации и/или на поведение прямой целевой группы (например, если прямая целевая группа проекта — школьники, то учителя, родители, департамент образования региона — косвенная целевая группа).

*Методы* — указание мероприятий, которые необходимо провести для достижения намеченных результатов и для решения поставленных задач. Приводится схема организации работы и календарный план. Из раздела должно быть ясно, что будет сделано, кто будет осуществлять действия, как они будут осуществляться, когда и в какой последовательности, какие ресурсы будут привлечены. Это самый большой раздел заявки.

*Ожидаемые результаты и механизмы оценки* — укажите в данном разделе, какие конкретные количественные и качественные результаты, подтверждающие решение поставленных задач, будут получены при проведении каждого мероприятия или предоставлении конкретной услуги. Помните, что результаты должны быть измеряемы. Планируя результаты, вы задаете себе планку, по которой будете отчитываться. Из этого раздела должно быть ясно, как вы предполагаете оценить итоги, достижение цели, и как будет контролироваться выполнение проекта.

*Дальнейшее финансирование* — раздел объясняет, каким образом, за счет каких ресурсов заявитель надеется сохранить и расширить достижения данного проекта; убеждает грантодателя в том, что после того как средства гранта будут израсходованы, найдутся ресурсы для поддержания данной инициативы. Раздел необходим, если предусматривается продолжение работ по проекту по окончании срока действия гранта.

*Бюджет, пояснения к бюджету* — раздел содержит список всех ресурсов, необходимых для проведения планируемых мероприятий. Отвечает на вопросы: сколько денег требуется от грантодателя, из каких источников будут получены все остальные требующиеся для выполнения проекта ресурсы, и на что они будут потрачены.

*Приложения* — включают обязательные документы, подтверждающие статус и финансовое состояние организации (обычно список документов указывается фондом) и дополнительные материалы, поясняющие содержание заявки.

**Комментарии для тренера:** Предложите группе познакомиться с формой заявки на конкурсы Попечительского совета Центра «Гарант» и рекомендациями по ее заполнению (Приложение 9). Тренер может предложить группе сравнить предложенную форму заявки с универсальной. Необходимо еще раз акцентировать внимание группы на том, что необходимо строго следовать требованиям фонда, даже в том случае если у вас уже подготовлена заявка в другой форме.

После рассмотрения стандартной формы заявки предлагается провести групповую работу по определению критериев оценки каждого раздела заявки. Группам предлагается рассмотреть каждый раздел заявки и определить, по каким показателям мы можем оценить полноту и правильность подготовки этих разделов с точки зрения эксперта. Затем итоги работы презентуются группами по очереди, остальные дополняют. В случае недостатка времени можно предложить группам подбирать критерии оценки различным разделам заявки. При проведении этой работы следует акцентировать внимание участников на материале Урока 2. Тренер подводит итоги работы, результаты фиксируются.

### Аннотация. Критерии оценки аннотации:

1. Аннотация дает ясное и краткое описание заявки. Рекомендуемый объем: 1 абзац (3-10 строк — короткая заявка) — 1 страница (длинная заявка).
2. Включает, по крайней мере, одно предложение о заявителе (кто будет выполнять проект) и о его прежних достижениях.
3. Включает, по крайней мере, одно предложение о проблеме (почему нужен проект).
4. Включает, по крайней мере, одно предложение о целях и задачах проекта (что получится в результате).
5. Включает, по крайней мере, одно предложение о методах и ресурсах (как будет выполняться проект).
6. Указывает полную стоимость проекта, собственный вклад заявителя и запрашиваемую сумму (сколько требуется денег).
7. Привлекает внимание читающего.

### Введение. Критерии оценки введения:

1. Введение содержит сведения об организации-заявителе и об уровне компетентности автора проекта и квалификации (надежности) персонала.

2. Дает представление, кто написал заявку, и кто будет выполнять проект.
3. Описывает род деятельности, цели и задачи организации-заявителя.
4. Поясняет, почему именно ваша организация должна работать над проектом.
5. Описывает, чьим нуждам и как служит ваша организация.
6. Сообщает о наличии достижений и подтверждает это с помощью статистических данных, писем поддержки и других документов.
7. Подтверждает репутацию вашей организации.
8. Свидетельствует о компетентности, достаточной для решения поставленных задач (исследований, обучения и др.).
9. Логически подводит к разделу «Постановка проблемы».
10. Раздел краток насколько возможно, интересен и не содержит профессионального жаргона.

Не забудьте заранее составить четкое описание своей организации, поместив его в приложении к заявке. Вы сэкономите место во Введении и быстрее перейдете к следующему разделу. Помните, что для получения гранта доверие к вам (если вы сумеете внушить его своим Введением) может оказаться важнее, чем остальная часть заявки. Запасайтесь доверием! Однако будьте по возможности кратки и точны. Избегайте употребления специальных терминов и пишите проще. Рекомендуемый объем: 0.5-2 стр.

### Критерии оценки раздела «Постановка проблемы»:

1. Описывает, почему возникла необходимость в выполнении проекта.
2. Дает представление, какие обстоятельства побудили авторов написать проект.
3. Насколько проблема важна и значима.
4. Насколько проблема связана с целями и задачами организации-заявителя.
5. Разумность масштаба работ — не делаются ли попытки решить все мировые проблемы сразу.
6. Поддерживается статистикой, ссылками на авторитеты в данной области, советами экспертов.
7. Сформулирована с точки зрения тех, чьим нуждам служит заявитель, а не самого заявителя.
8. Раздел не содержит голословных утверждений.
9. Содержит минимум научных и иных специальных терминов, интересен для чтения и краток (насколько возможно).

### Критерии оценки раздела «Цели и задачи проекта»:

1. Из раздела ясно, что получится в результате выполнения проекта, какие произойдут изменения в существующей ситуации.
2. Цели и задачи логически вытекают из постановки проблемы.
3. По каждой проблеме, сформулированной в предыдущем разделе, имеется, по крайней мере, одна четкая задача.

4. Существует вероятность, что в результате выполнения проекта задачи будут решены.
5. Цели достижимы и результаты поддаются измерению.
6. Из раздела ясно, кто извлечет пользу из выполнения проекта.
7. Указывается срок достижения целей.
8. Язык ясен и четок.
9. Постановку задач авторы не путают с методами их решения.

### Критерии оценки раздела «Целевые группы»:

1. Четко определено, кто является благополучателем.
2. Ясно кто извлечен пользу от реализации проекта, кто является непосредственным получателем услуг.
3. Четко указана численность целевых групп проекта.
4. Численность целевых групп обоснована и реальна, соотносится с возможностями организации и сроками выполнения проекта.
5. Указаны критерии отбора участников проекта.

### Критерии оценки раздела «Методы»:

1. Из раздела ясно, что будет сделано, кто будет осуществлять действия, как они будут осуществляться, когда и в какой последовательности, какие ресурсы будут привлечены.
2. Указывается разумно ограниченный набор мероприятий, которые могут быть выполнены в срок и в пределах общей стоимости проекта.
3. В разделе ясно описываются мероприятия программы.
4. Понятны причины выбора именно таких мероприятий.
5. Понятна и убедительна предлагаемая последовательность выполнения мероприятий.
6. Ясен состав разработчиков.
7. Описываются состав и обязанности исполнителей программы.
8. Описывается, кому служит данный проект и принципы подбора этих людей, групп, объектов.
9. Естественность логической цепочки: проблема — цель — задача — метод.

### Критерии оценки раздела «Ожидаемые результаты и механизм оценки»:

1. Присутствуют количественные и качественные результаты по каждой из задач.
2. Планируемые результаты подтверждают реализацию задач проекта и способствуют достижению цели.
3. Ясно, как вы предполагаете оценивать ход проекта и выполнение поставленных задач.
4. Объясняется, какие инструменты оценки будут применяться.

### Критерии оценки раздела «Дальнейшее финансирование»:

1. Представлен конкретный план получения финансирования в будущем.
2. Описывается, будут ли получены средства из других источников и как именно.

3. Заявитель минимально полагается на дальнейшую поддержку «донора».
4. Имеются рекомендательные письма и письма поддержки.

*Наилучший план будущего финансирования — план, не требующий последующей поддержки от донора.*

### Критерии оценки бюджета:

1. Четко разграничиваются средства, получаемые от донора и из других источников.
2. Соответствует описательной части заявки.
3. Сумма достаточна для обеспечения всех работ, указанных в описательной части заявки.
4. Подробен.
5. Включает все статьи, финансируемые «донором».
6. Включает все статьи, финансируемые из других источников (в том числе из собственных ресурсов заявителя).
7. Включает все виды работ на добровольной безвозмездной основе.
8. Отделяет расходы на пособия и налоги от заработной платы.
9. Включает оплату консультантов и других работников по контракту.
10. Отделяет оплату труда от прочих прямых расходов.
11. Включает все непрямые расходы, если нужно.
12. Учитывает текущий уровень инфляции.

*Бюджет, или смета расходов — одна из самых главных частей заявки.*

### Экспертиза заявки в фонде

Давайте посмотрим, что происходит с заявкой с момента, как вы с ней расстались, а также разберем наиболее часто встречающиеся ошибки. Сразу следует оговориться, что описанное ниже происходит в большинстве фондов, но не во всех. Вашей заявке предстоит пройти как минимум два барьера — проверка соответствия формальным критериям фонда и экспертная оценка.

Первым вашу заявку в фонде встречает работник администрации фонда, клерк. После регистрации он (клерк) оценивает вашу заявку с точки зрения соответствия формальным критериям фонда, таким как: направления финансирования, запрошенные размер гранта и статьи расходов, география, вплоть до количества и цвета страниц и объема приложений, словом всего, что фонд объявлял своими условиями.

Вам следует строго соблюдать все формальные критерии, указанные фондом. Будет очень обидно, когда Ваша заявка даже не дойдет до эксперта из-за того, что написана шрифтом **Helvetica** вместо запрошенного **Times**.

Как правило, фонды в своих описаниях указывают достаточное количество «ключевых слов», на основе которых и надо строить свою заявку. Это поможет ей пройти первый барьер. Так, если фонд финансирует проекты «по развитию гражданского общества», то в проекте должно быть именно гражданское общество, а не «демократическое строительство», и, тем более, не полевые исследования.

**Комментарии для тренера:** Предложите группе поработать с Положением о конкурсе «Нам здесь жить!» (Приложение 9). Предложите участникам выделить ключевые слова, опираясь на которые можно показать донору, что ваша заявка соответствует его приоритетам. Найдите в положении формальные условия, которым должна соответствовать заявка, поданная на конкурс.

Далее заявка попадает к экспертам, которые либо дают фонду письменные рецензии на заявку, либо собираются вместе на Экспертный Совет, который и выносит предварительное решение о финансировании (окончательное — всегда за руководством фонда).

Обычно не все эксперты читают одну заявку. Она достанется 1-2 экспертам, которые после ее изучения доложат остальным членам Совета суть проекта и собственное мнение о нем. Таким образом, Совет дальше обсуждает не ваш проект, даже не вашу заявку, а интерпретацию вашего проекта, сделанную 1-2 экспертами.

Если заявка написана так, что позволяет трактовать ее неоднозначно, то эксперт может понять ее неверно, а Совет будет выносить решение о финансировании или нефинансировании совсем не того, что вы имели в виду.

Чтобы избежать этого, до отправки в фонд дайте почитать свою заявку неспециалисту в вашей области (соседу, знакомому) и попросите его пересказать суть предложенного проекта. Его видение совпало с вашим? Если «да», то все в порядке. Ведь член Экспертного Совета в первую очередь просто посторонний человек, читающий незнакомый текст.

Основные критерии, которыми руководствуются фонды при решении вопроса о финансировании:

- Степень соответствия проекта целям и приоритетам фонда, конкурсной программы;
- Важность, актуальность и реалистичность проекта;
- Оптимальность механизма реализации проекта;
- Реалистичность бюджета;
- Значимость полученных результатов;
- Надежность организации, выполняющей проект;
- Наличие, а также величина вклада в проект собственных ресурсов организации-исполнителя или других доноров.

### 3. Выводы из урока

Заявка на финансирование — один из инструментов привлечения средств на реализацию проектов. Обычно это заявка в фонд на получение гранта, но это еще и прекрасный инструмент для структурирования своих замыслов, определения недостающих ресурсов. Это достаточно универсальный инструмент для обращения за поддержкой. Даже если те, к кому вы обращались за поддержкой, не оценили заявку по достоинству, то вы, по крайней мере, получили готовую программу работы вашей организации. Часто разработав проект и прописав заявку, организация понимает, что многое из задуманного она может осуществить, опираясь только на свои ресурсы.

**И еще один совет!** Можно прочитать миллион пособий и книг о том, как разработать проект и написать заявку, и продолжать думать, что у вас еще недостаточно знаний, чтобы начать действовать. Поверьте, миллион первая книга вам не поможет! Принимайтесь за дело, только тогда вы добьетесь успеха.

**Комментарии для тренера:** Тренер может закончить работу с группой следующей притчей: Жил на свете один мудрец, который знал ответы на все вопросы. Один человек решил доказать всем, что мудрец не так мудр, как кажется, и тоже ошибается. Поймал этот человек бабочку, зажал ее между ладоней и решил, что пойдет к мудрецу и спросит: «Какая бабочка у меня в руках?» Если мудрец ответит: «Живая», человек сожмет ладони, и все увидят, что бабочка мертва. Если мудрец скажет что мертвая, человек откроет ладони и бабочка улетит, тогда все вокруг увидят, что и мудрецы ошибаются. Пришел человек к мудрецу, держа бабочку между ладонями, и спросил: «Какая бабочка у меня в руках?» «Все в твоих руках», - ответил мудрец.

**Чем проектный подход отличается от планового?**

Задача	Проектный подход	Плановый подход
Помощь в реабилитации детей-инвалидов	Организация, например, спортивной программы реабилитации детей-инвалидов, которая включает занятия с педагогом-специалистом по спортивной реабилитации два раза в неделю, проведение четырех соревнований, последнее из которых может являться финальным, а может быть каждое соревнование представляет собой итог какого-то этапа реабилитации. Кроме того, ваши педагоги дают родителям «задания на дом», чтобы они занимались с детьми домашней реабилитацией	Проведение в течение года 5-6 мероприятий, направленных на вовлечение детей в спортивные и культурные мероприятия, организация кружков
Материальная поддержка семей	Организация при содействии администрации и в сотрудничестве с другими НКО благотворительной ярмарки, средства которой пойдут на поддержку семей. Организация кампании, в которой вы просите местные фирмы взять на себя заботу об одной или двух семьях, где проживают дети-инвалиды, правда, четко оговорив при этом размер и суть помощи (иначе не избежать злоупотреблений). Можно даже организовать вместе со спортивными соревнованиями детей по итогам годовой реабилитационной работы — спортивные соревнования для тех, кто их поддерживает — представителей фирм. Сделать из этого семейный праздник.	Привлечение средств и раздача гуманитарной помощи, денежных пособий
Организация летнего отдыха	Ежегодные выезды в летний лагерь (с палатками или на территорию бывшего пионерлагеря), где продолжится ваша спортивная реабилитационная программа, а также будет организована программа культурной реабилитации с помощью фольклорных занятий или занятий бардовской песней или чем-нибудь еще. Важно, что ваши лагеря несут реабилитационную нагрузку, как для детей, так и для взрослых, а также связаны с основной работой в течение года.	Выезд с детьми в летний лагерь или дом отдыха или же покупка/бесплатное получение и раздача отдельных путевок для семей — членов организации
Помощь в организации консультаций специалистов-медиков	В рамках работы вашей реабилитационной программы один раз в неделю или же два-три раза в месяц можно организовывать консультации специалистов, с которыми существует постоянная договоренность. Более того, специалисты посещают ваши занятия и консультируют не только детей и родителей, но и педагогов.	Разовые консультации медиков, с которыми удалось договориться
Психологическая поддержка родителей	Один раз в неделю (можно в течение занятий, когда за детьми не нужен родительский присмотр) родители собираются на собрания родительского клуба, где сами или с помощью приглашенного психолога обсуждают сложившиеся ситуации в семьях, проблемы, возникающие с детьми, стараются выправить свое психологическое состояние.	Периодические нерегулярные чаепития, организация праздников к Дню защиты детей, Новому году и Рождеству, Дню инвалидов.



**Идеальный проект:**

- Основан на знании того, что уже делается в этом направлении (необходим сбор статистики, публикаций, анализ, исследования)
- Легко тиражируется в других местах (желательно с меньшими затратами)
- Имеет значение, выходящее за местные границы
- Методы оригинальны и/или дешевле используемых в настоящее время (в частности, государственных, поэтому необходимо знание бюджетного финансирования и его нехватки)
- В реализацию проекта вовлекаются и другие организации
- Основан на развитии самопомощи среди клиентов, вовлечении добровольцев
- В дальнейшем планирует самофинансирование (хотя бы частичное).

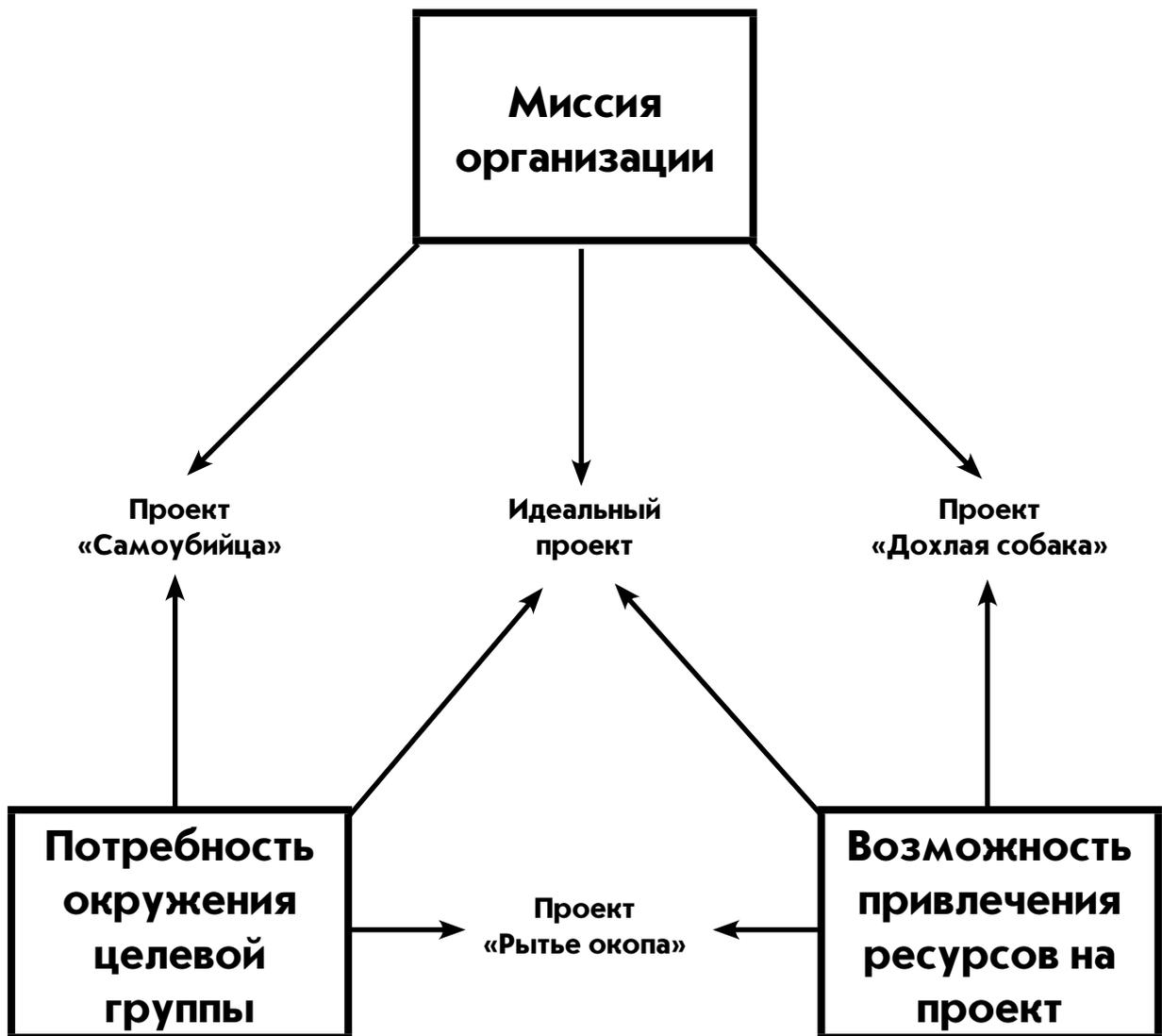
**Какие проекты обычно получают поддержку**

- Уже работающие интересные программы, которые могут стать лучше при вливании дополнительных средств. Это очень привлекательный вариант, потому что потенциальный «донор» может заранее посмотреть, что за проект его просят профинансировать.
- Ряд разрозненных программ, которые выиграют, если их объединить.
- Абсолютно новая идея, предлагающая нестандартный, оригинальный, яркий подход.

**Проект, заслуживающий финансирования, должен:**

- Быть ясным, четким — должен содержать точные описания расходов, для которых требуется финансирование, и описание работы, выполняемой организацией.
- Содержать фактические материалы, таблицы и, если нужно, схемы, другие материалы (может быть необходимым провести предварительное исследование, чтобы оценить потребности, а также возможное отношение людей к тому, что предлагает ваша организация).
- Быть важным — как для организации, так и для решения той проблемы, на которую данный проект направлен. Долгосрочный эффект от проекта (программы) может быть дополнительным привлекательным моментом.
- Быть эффективным — результат проекта должен заслуживать внимания и приносить существенную пользу.
- Быть реалистичным — предлагаемая работа должна быть выполнимой. Необходимо оценить имеющиеся (или ожидаемые) ресурсы и то, насколько планируемая деятельность им соответствует.
- Быть экономичным — дешевым, иметь хороший результат при малых затратах «донора».
- Быть актуальным — по возможности должен отвечать «модным» проблемам.

- Соответствовать интересам «донора» и его благотворительной политике.
- Обладать оптимальной стоимостью для «донора» — стоимость проекта не должна быть слишком большой или слишком маленькой. Если стоимость проекта слишком велика, то она должна быть разделена на меньшие части.
- Если планируется сотрудничество с другими организациями, следует обсудить проблему и проект с ними.



## Постановка проблемы

### Практическое упражнение

Найдите, в каких трех из семи утверждений, недостаточно информации о наличии проблемы. И почему?

1. 1994-95 учебном году число оставивших среднюю школу учеников составило 10% или 3000 из 30 000 учащихся (По данным Министерства образования и культуры Латвии, июнь 1995 года). С 1991 года число оставивших школу учеников выросло на 2%.
2. Растет доля пожилых людей в обществе. К 2003 году для оказания услуг пожилым людям потребуется большее число врачей и другого медицинского персонала.
3. Количество краж, совершаемых несовершеннолетними правонарушителями в Эстонии, выросло с 700 в 1991 году до 1400 в 1994 году, т. е. на 100%. Проблема будет расти до тех пор, пока не будут осуществлены меры по снижению уровня преступности в стране.
4. Недавний опрос школьных администраций (сентябрь 2001 года) может служить подтверждением того, что в Приморском районе не уделяется должного внимания вопросам обучения здоровому образу жизни. Почти половина из 100 администраторов школ, участвовавших в опросе, отметили, что в их школах нет занятий по этому предмету.
5. Мы испытываем огромную потребность в обучающей программе, которая предупредит жителей нашего региона об опасности гепатита и научит их принимать меры для избежания этого заболевания. Эта программа устранит опасность заболевания гепатитом в нашем регионе.
6. Уровень безработицы в Архангельской области постоянно растет. Чтобы добиться его снижения, мы должны реализовать проект профессионального обучения для женщин.
7. По данным общественного бюро занятости уровень безработицы в архангельской области составляет 25%. Половина безработных — женщины в возрасте от 18 до 27 лет с небольшим стажем работы.

Приложение 5

Планирование количественных и качественных результатов по проекту

Задачи проекта	Количественный результат	Инструменты оценки	Качественный результат	Инструменты оценки
Задача 1. Формирование навыков разрешения психологических конфликтов у дезадаптированных подростков и их родителей через проведение обучающих мероприятий.	В семинаре примет участие не менее 40 дезадаптированных подростков и их родителей;  Не менее 40 подростков и их родителей приобретут навыки разрешения психологических конфликтов .	Список участников семинара.  Анкетирование родителей до и после семинара	Не менее 80% родителей дезадаптированных подростков отметят улучшение взаимопонимания со  Не менее 80% дезадаптированных подростков отметят улучшение отношений с родителями.	Анкетирование родителей через 2 недели после семинара.  Анкетирование подростков через 2 недели после семинара.
Задача 2. Формирование навыков трудоустройства у безработных женщин через проведение обучающих мероприятий.	Для 20 безработных женщин будет проведено не менее 5 семинаров-тренингов по приобретению навыков поиска работы.	Список участников семинара.  Анкетирование женщин до и после обучения	Не менее 60% безработных женщин, прошедших обучение, могут устроиться на постоянную или временную работу в течение 6 месяцев после обучения.	Ежемесячный телефонный опрос  Данные о трудоустройстве с биржи труда.

## Интернет-сайты и электронные рассылки

Виртуальный ресурсный центр (<http://www.trainet.org/>), раздел «Ресурсы-инфо». Новости о конкурсах и программах фондов, предоставляющих гранты для НКО стран СНГ. Достаточно полный и хорошо сконфигурированный ресурс, удобен для пользователя. Обновляется регулярно (несколько раз в неделю). Можно подписаться на электронную рассылку новостей сайта.

Ресурсы интеллектуальной информации РИНТИ, раздел «Гранты и конкурсы» (<http://www.rinti.ru/grants/>). Новые конкурсы грантов, премий и стажировок. Ежедневное обновление. Есть возможность получать аннотации всех новостей по электронной почте.

Каталог общественных ресурсов Интернет NGO.RU, раздел «Благотворительные фонды» (<http://www.ngo.ru/funds.shtml>) Аннотированные ссылки на сайты некоторых фондов. Имеющих представительства в России. Практически не обновляется.

Сайт сообщества профессионалов по привлечению ресурсов, раздел «Доноры» (<http://www.fundraising.ru/donors/>), информация о российских банках, предприятиях и фирмах, оказывающих благотворительную помощь некоммерческим организациям. Также доступен список специалистов по привлечению средств.

Федеральный ресурсный центр социального партнерства, раздел «Международные фонды и организации, ведущие свои страницы в Интернет» (<http://www.user.cityline.ru/~frcsp/bullet1.html>). Краткие описания фондов и их приоритетов.

Электронная конференция Frlist (FundRaising List) — список рассылки Виртуального ресурсного центра для НКО. Информация о возможностях привлечения средств в России и СНГ, обсуждение фандрайзинговых находок, анализ опыта успешных специалистов по привлечению средств, информация о профессиональных событиях в этой сфере, о возможностях повышения квалификации, о семинарах и конференциях на эту тему и т. д. Можно подписаться через сайт (<http://www.fundraising.ru/frlist/>).

Бюллетень «Фонды и гранты» (ФИГ) Центра развития некоммерческих организаций (г. Санкт-Петербург). Информация о новых конкурсах грантов, презентация фондов, не имеющих представительства в России и СНГ. Выходит раз в два месяца. Для подписки необходимо обратиться по адресу [info@ndc.org.ru](mailto:info@ndc.org.ru) (для жителей Санкт-Петербурга и Ленинградской области) или [library@ndc.org.ru](mailto:library@ndc.org.ru) (для всех остальных). Можно получить нужный номер бюллетеня с сайта <http://ndc.org.ru/issues/fig.html>.

Газета «Поиск», раздел «Конкурсы» ([http://www.poisknews.ru/\\_rubr/grant1.asp](http://www.poisknews.ru/_rubr/grant1.asp)), Описания текущих и итогов завершённых конкурсов, объявленных правительством России и российскими академическими структурами.

Бюллетень «Северная корреспонденция» Центра поддержки некоммерческих организаций «Гарант» (г. Архангельск). Информация о новых конкурсах грантов, презентация фондов, не имеющих представительства в России и СНГ. Выходит раз в два месяца (15 и 30 числа). Для подписки необходимо обратиться по адресу [kalinchuk@ngo-garant.ru](mailto:kalinchuk@ngo-garant.ru) Можно получить нужный номер бюллетеня с сайта <http://www.ngo-garant.ru/newsletter.html>.

**Письмо-запрос**

Автономная некоммерческая организация  
«СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ЦЕНТР ОБЩЕСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ»

**Кому:** Генеральное консульство Нидерландов  
(Санкт-Петербург), Программа МАТРА/КАП  
г-же Любви Сазоновой

**От кого:** Генерального директора  
АНО «Северо-западный Центр Общественного Развития»

Золина Р. А

**Тел** (812) 314-8188

**Исх.** 195/2002 от «29» ноября 2002 г.

Уважаемая госпожа Сазонова,

АНО «Северо-западный Центр Общественного Развития» (Великий Новгород) разработал проект по изданию обучающего практического пособия «Заявка на финансирование. Шаг за шагом», предназначенного для некоммерческих организаций. Данный проект, на наш взгляд, соответствует нескольким приоритетам Программы МАТРА/КАП.

Обучающее пособие, выпускаемое в рамках проекта, будет способствовать укреплению сферы гражданского общества, совершенствованию методов работы некоммерческих организаций и инициативных групп граждан в разработке качественных проектов на получение на получение финансирования от зарубежных доноров и из местных источников (бизнес, власть).

В пособии будет продвигаться идея проектного подхода при обращении за финансированием (в том числе, и к местным донорам). В основу пособия будет положена отработанная специалистами Центра методика подачи заявок на финансирование, а также будут учтены нюансы и регуляции отдельных фондов, типичные ошибки заявителей, примеры из реальных проектов и пр., что отсутствует в большинстве материалов, выпускавшихся ранее. Пособие позволит даже начинающему заявителю разобраться в нюансах разработки проекта.

Проект поддержан некоммерческими организациями Новгородской области, партнерскими организациями на территории России, которые готовы содействовать в распространении пособия среди других НКО (в том числе. Благотворительное общество «Невский Ангел», АСПРЯЛ СПб, Московский Центр Поддержки НКО, Архангельский Центр поддержки НКО «Гарант и др.)

Планируемая общая стоимость проекта — 8500-9000 евро. Сумма, запрашиваемая у фонда — 6500-7000 евро. Планируемая сумма собственного вклада организации — 2500 евро (25% от общей стоимости проекта — оборудование, труд волонтеров и пр.). Предполагаемый тираж пособия — 1000 экземпляров. Срок реализации проекта — 3 месяца.

Просим Вас дать ответ, может ли подобная заявка быть подана на рассмотрение в Программу МАТРА/КАП Генеральное консульство Нидерландов в Санкт-Петербурге. Дополнительную информацию об организации можно найти на нашем сайте [www.ngosnews.ru](http://www.ngosnews.ru)

С уважением,  
Генеральный директор АНО СЗ ЦОР Роман Золин

АНО «Северо-западный Центр Общественного Развития».  
173000 Великий Новгород, ул. Большая Дворцовая, д. 1 (2-й этаж).  
Тел.: (81862) 66 32 30, факс: (8162) 66 32 25. E-mail: [zolin@nwcdc.ru](mailto:zolin@nwcdc.ru), [office\\_mng@nwcdc.ru](mailto:office_mng@nwcdc.ru)

Из книги «Привлечение ресурсов». Курс лекций. Школа управления НКО.  
Книга VI, стр. 247.





**Комитет по экологии  
администрации Архангельской области**

**ПОЛОЖЕНИЕ  
о конкурсе «Нам здесь жить!»**

Центр «Гарант» за счет объединенных средств Комитета по экологии администрации Архангельской области и именованного фонда Александра Донского объявляет совместный конкурс экологических проектов «Нам здесь жить!».

**Дата окончания приема заявок: 12 июля 2004 года, 17 часов.**

**Цели конкурса:**

1. Повышение активности детей и молодежи в решении городских социально-экологических проблем.
2. Повышение экологической культуры детей и молодежи города Архангельска.

**Направления финансирования**

В рамках конкурса будут поддержаны проекты, направленные на:

- экологическое образование (воспитание) детей и молодежи;
- повышение активности детей и молодежи в области охраны окружающей среды;
- проведение практических мероприятий по предотвращению и сокращению загрязнения окружающей среды (в том числе мероприятий, направленных на очистку городского пляжа, набережных, благоустройство и озеленение парков и других территорий массового отдыха жителей Архангельска, создание уголков «живой» природы при школах, детских садах и других учреждениях и т.п.);
- проведение практических мероприятий, направленных на благоустройство городской территории (в том числе мероприятий, направленных на оборудование детских площадок, пришкольных участков и стадионов и т.п.);
- вовлечение общественности в процесс решения городских социально-экологических проблем (проведение общественных акций и кампаний).

**Проекты должны соответствовать следующим критериям:**

- Широкое вовлечение детей и молодежи в процесс разработки и реализации проекта.
- Обеспечение эффективного решения определенной в проекте проблемы.
- Достижение конкретного результата, наличие позитивных изменений.
- Привлечение внимания общественности к решению городских социально-экологических проблем.

- Широкое освещение результатов проекта в СМИ.
- Привлечение добровольческого труда.

### Участники:

В конкурсе могут принять участие организации, удовлетворяющие следующим критериям:

- Организация должна иметь государственную регистрацию в качестве самостоятельной некоммерческой (независимо от формы собственности) организации. Филиалы и представительства принимать участие в конкурсе не могут.
- Организация должна иметь расчетный счет в банке в валюте Российской Федерации (рублях).

! В конкурсе могут участвовать *любые некоммерческие* организации, включая государственные и муниципальные, осуществляющие свою деятельность исключительно на территории Архангельска.

### Технические условия

- Проекты, прошедшие конкурсный отбор, будут профинансированы Центром «Гарант» за счет средств Комитета по экологии администрации Архангельской области и именованного фонда Александра Донского.
- Каждая организация, принимающая участие в конкурсе, может подать только одну заявку на финансирование проекта.
- Максимальная сумма финансирования одного проекта — 45000 рублей. Средний размер выделяемого финансирования на один проект: 25000 — 30000 рублей. Общий грантовый фонд конкурса — 260000 рублей. Бюджет проекта в Форме заявки необходимо составлять в рублях.
- Финансирование будет выделяться на проекты сроком реализации до 6 месяцев. Начало реализации проектов — 1 августа 2004 года. Расходы по проекту, осуществленные до даты начала проекта и после даты окончания проекта, не компенсируются. Вся деятельность, описанная в заявке, должна быть осуществлена в сроки реализации проекта.
- Не будут поддерживаться расходы на: оплату труда, за исключением оплаты труда привлеченных специалистов (экспертов, консультантов и т.п.), приобретение телефонных линий; оплату доступа по выделенной линии в интернет; оплату курьерской почты; аренду помещений; приобретение офисного оборудования; приобретение мебели; оплату информационной поддержки со стороны средств массовой информации. Также не будут поддерживаться проекты, направленные на осуществление предпринимательской деятельности.
- Заявка должна быть выполнена по специально разработанной для этого конкурса форме и представлена в электронном (на дискете) и в распечатанном виде в объеме не более 15 страниц (размер шрифта не менее 12-го, Times New Roman или Arial). На дискете должны быть сохранены строго

4 приложения формы заявки с соответствующими названиями: А, В, С, D.

- При составлении бюджета проекта необходимо заполнить таблицу, выполненную в формате программы Word (Приложение D заявки).
- Все материалы и копии документов, поданных на конкурс, не рецензируются и возврату не подлежат.

## **Консультации и семинар по написанию заявки**

По мере комплектации групп в Центре «Гарант» будут проводиться семинары по написанию заявки. На семинаре будут даны рекомендации по разработке проекта и оформлению заявки на конкурс. К участию в семинарах приглашаются сотрудники организаций, которые непосредственно будут отвечать за разработку проекта.

Участие в семинаре по предварительной записи. Желающие могут также получить индивидуальную консультацию.

Запись на семинар и консультации у секретаря Центра «Гарант» по телефону 61-89-10.

(Часы работы: с 9:00 до 17:00. Выходные дни: суббота, воскресенье).

## **Процедура рассмотрения заявок и критерии отбора**

Все поступившие на конкурс заявки будут рассматриваться членами Экспертного Совета в соответствии с утвержденной процедурой рассмотрения проектов. Экспертный Совет является независимым, его состав не публикуется и не заявляется. Сотрудники Центра «Гарант» не являются членами Экспертного Совета. Заседания Экспертного Совета являются закрытыми.

По рассматриваемым заявкам Экспертный Совет дает одну из следующих рекомендаций:

- «профинансировать проект»
- «отказать в финансировании проекта».

*! Результаты конкурса можно будет узнать в Центре «Гарант» после 1 августа 2004 года.*

## **Конечный срок подачи заявок**

Заявка должна быть представлена в Центр «Гарант» **до 17 часов 12 июля 2004 года.**

## **К заявке необходимо приложить следующие документы:**

- Копия Устава, заверенная подписью руководителя и печатью организации.
- Копия Свидетельства о регистрации, заверенная подписью руководителя и печатью организации.
- Копия Свидетельства о постановке на учет в налоговом органе юридичес-

кого лица, образованного в соответствии с законодательством Российской Федерации, по месту нахождения на территории РФ, заверенная подписью руководителя и печатью организации.

- Копия Свидетельства о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц, заверенная подписью руководителя и печатью организации.
- Резюме директора, бухгалтера.
- Письма поддержки, рекомендательные письма (если имеются).

Форму заявки на участие в конкурсе, рекомендации по ее заполнению, а также дополнительную информацию можно получить в Центре «Гарант» и на сайте [www.ngo-garant.ru](http://www.ngo-garant.ru) (в разделе «Конкурсы»)

Адрес Центра «Гарант»: г. Архангельск, пр. Ломоносова, 58, корп.3, 4 этаж, оф.2. Телефон/факс: 618910, e-mail: <a href="mailto:garant@ngo-garant.ru">garant@ngo-garant.ru</a>
--

## РЕКОМЕНДАЦИИ по заполнению формы заявки на конкурс «Нам здесь жить»

Уважаемые коллеги!

Заявка для участия в конкурсе «Нам здесь жить» должна быть выполнена по специально разработанной для данного конкурса форме, которая состоит из следующих приложений:

**Приложение А** — Титульный лист заявки.

**Приложение В** — Описание проекта.

**Приложение С** — Календарный план реализации проекта.

**Приложение D** — Бюджет проекта. Комментарии к бюджету.

На основании информации, содержащейся в заявке, Экспертным советом будет принято решение о финансировании вашего проекта или об отказе в финансировании.

Заполняя данную форму, вы должны показать, что:

- хорошо знакомы с той проблемой, которую собираетесь решать в рамках проекта;
- четко представляете, что будете делать в рамках проекта, и сколько это будет стоить.

Ваша задача — доказать экспертам, что ваш проект является наиболее эффективным способом решения заявленной проблемы. Под проектом мы понимаем комплекс действий и/или мероприятий, связанных одной целью и задачами, направленный на достижение определенных результатов.

Ваша заявка должна быть логичной и понятной. Старайтесь избегать сложных умозаключений и специальной терминологии, которая известна только узкому кругу людей.

**Лучший способ убедиться в том, что ваша заявка написана хорошо, — дать прочитать ее вашему соседу (человеку, не знакомому с вашей деятельностью)! Если он сможет пересказать вам то, что вы хотите сделать в рамках проекта, значит, у вас уже есть 50% успеха!**

Далее приведены некоторые рекомендации по заполнению формы заявки.

**Приложение А: Титульный лист заявки.**

Пожалуйста, заполняйте данное приложение строго в соответствии с предложенной формой.

## Приложение В: Описание проекта.

Пожалуйста, обратите внимание, что при заполнении Приложения В, необходимо придерживаться, предложенной в форме, нумерации и отвечать на все поставленные вопросы.

### 1. Название проекта.

Название проекта может быть произвольным, на ваше усмотрение. Желательно, чтобы оно отражало суть проекта и не было слишком длинным.

### 2. Постановка проблемы.

- Вам необходимо показать, что заявленная проблема действительно существует. Не пытайтесь в ходе проекта решить все проблемы человечества. Нельзя сделать все для всех, но можно сделать кое-что для некоторых! Постарайтесь обозначить ту проблему, в решении которой ваша организация будет наиболее успешной.
- Покажите, что вы хорошо знакомы с проблемой, возможно, знаете ее лучше других. Подтверждением хорошего ознакомления с проблемой могут являться такие показатели, как наличие в Форме заявки каких-либо статистических данных, мнения компетентных организаций или авторитетных в этой области специалистов и иное.
- Постарайтесь ставить проблему с точки зрения тех, кому вы хотите помочь в ходе проекта.

### 3. Основные достижения (успехи) Вашей организации.

- Вам необходимо обосновать надежность Вашей организации, показать уровень компетентности в решении проблемы, заявленной в проекте. Почему именно Ваша организация способна эффективно реализовать заявленный проект. Каких успехов в этом направлении Вы добились?
- Пожалуйста, укажите, есть ли у вас опыт работы по проектам и опыт управления грантом.

### 4. Цель проекта.

- В данном разделе укажите, чего вы хотите достичь (добиться) в ходе реализации данного проекта. Не путайте цель конкретного проекта с целью деятельности вашей организации. Они должны сочетаться, но при этом цель проекта гораздо более узкая и прикладная.
- Цель должна согласовываться с проблемой, указанной в п.2 Формы заявки, и быть четко сформулированной.
- «Улучшение материально-технической базы организации» НЕ может быть целью проекта

### 5. Участники проекта.

- В данном разделе вам необходимо сформулировать кто примет участие в реализации и управлении проектом, а также кто будет принимать участие в мероприятиях проекта.

- Кратко опишите компетенцию тех, кто будет реализовывать проект. Экспертам должно быть понятно, что у вас есть специалисты, способные осуществить запланированное.
- Опишите, кто станет участником запланированных мероприятий, какими способами вы будете привлекать их к участию в проекте.

## **6. Опишите вашу деятельность в ходе проекта.**

- Помните, что ваша деятельность в ходе проекта должна быть направлена на решение только той проблемы, которую вы заявили в п.2 Формы заявки. Должна существовать четкая взаимосвязь между заявленной проблемой и той деятельностью, которая будет осуществляться в ходе реализации проекта. Если вы приобретаете оборудование, то его использование должно быть направлено на решение указанной в заявке проблемы, а механизм его использования должен быть отражен в этом пункте Формы заявки.
- Ваша деятельность в рамках проекта должна быть подробно прописана. Зачастую бывает так, что организация получает финансирование и тут выясняется, что она не знает, что с этим финансированием делать. Именно таких ситуаций нам хотелось бы избежать. В идеальном варианте из заявки должно быть видно, что вы знаете, что вы будете делать буквально каждый день в ходе реализации проекта.
- Укажите всю последовательность мероприятий, которые вы хотите осуществить в ходе реализации проекта с логической взаимосвязью каждого шага. Объясните, почему выбран именно такой набор мероприятий.
- Если Вы планируете привлекать к участию в проекте партнерские организации, опишите какие и для каких целей.
- Укажите, какие специалисты будут привлечены для реализации проекта, их квалификация и роль в проекте.
- Не пытайтесь искусственно «раздуть» вашу деятельность. Пропишите только ту работу, которую, на ваш взгляд, действительно необходимо провести. Не пытайтесь подстроиться под экспертов!

## **7. Ожидаемые результаты.**

- Работа по проекту должна реально влиять на состояние окружающей среды, причем результаты желательно представить в конкретных измеряемых показателях (например, 500 школьников приняло участие в озеленении города, силами добровольцев собрано 5 тонн мусора на пляже и т.д., проведено благоустройство двора по адресу ... и т.п.).
- Результаты должны логически вытекать из тех мероприятий, той деятельности, которую вы указали в п.6 Формы заявки.
- Результаты реализации проекта могут быть как количественные, так и качественные. Постарайтесь указать и те и другие. На основании указанных вами результатов в дальнейшем, после реализации проекта, можно будет судить о том, насколько успешным он был.
- Если предполагается распространение полученных результатов, опишите, в какой форме это будет сделано.

## 8. Дальнейшее развитие проекта.

- Подумайте, насколько вообще необходимо в дальнейшем продолжение вашего проекта? Некоторые проекты сами по себе носят разовый характер и не требуют продолжения в принципе.
- Помните, что в соответствии с условиями конкурса приоритет будет отдан проектам, имеющим долгосрочный эффект. Иными словами, нам интереснее поддерживать ту деятельность, которая будет продолжаться после того, как средства, полученные от Попечительского совета, закончатся. Однако это вовсе не означает, что проект, не имеющий дальнейшего продолжения, не будет профинансирован. В данном случае Экспертный совет будет руководствоваться принципом целесообразности.
- Если, на ваш взгляд, ваш проект необходимо продолжать в дальнейшем, и вы собираетесь это делать, то опишите:
  - что и как вы будете делать;
  - откуда вы возьмете средства на эту деятельность (пропишите только реальные источники).
- Если в ходе реализации проекта вы собираетесь приобретать оборудование, то опишите, каким образом вы планируете использовать это оборудование после окончания проекта.

## Приложение С: Календарный план реализации проекта.

- Обязательно укажите, сколько вам потребуется времени на реализацию всего проекта и каждого из его элементов (мероприятий). Указывайте только реальные сроки, то есть так, чтобы, с одной стороны, вам хватило времени сделать то, что вы запланировали, а, с другой стороны, не было потери времени. Срок реализации проектов по конкурсу «Нам здесь жить»: 01.08.04 — 30.02.05.
- Вы можете самостоятельно определить продолжительность вашего проекта, главное, чтобы она не превышала 6 месяцев, и проект был реализован в указанные период времени.
- В Форме заявки приведен образец заполнения календарного плана. В разделе «вид деятельности» вы указываете мероприятие (деятельность), которое вы собираетесь осуществить, а в разделе «срок реализации» помечаете (крестиком или галочкой) тот месяц (-ы), в течение которого вы собираетесь проводить указанное мероприятие (деятельность). Таким образом, мы сможем понять, чем вы будете заняты на протяжении проекта.
- Обратите внимание, что в календарном плане вы должны указать все мероприятия, запланированные по проекту и описанные в пункте № 6 Приложения В.

## Приложение D: Бюджет.

При составлении бюджета проекта необходимо заполнить таблицу, выполненную в программе Word (просим строго придерживаться заданного формата таблицы, не менять названия и ширину столбцов).

После таблицы необходимо дать подробные комментарии к бюджету с объяснением планируемых расходов.

Это один из самых важных разделов, он должен быть хорошо проработан и объяснен. Желательно составлять бюджет совместно с бухгалтером.

- Бюджет должен быть расписан по статьям расходов. Не завышайте стоимость того или иного имущества, которое вы хотите приобрести в ходе проекта. Указывайте только реальную стоимость.
- Помните, что каждый рубль, заложенный в бюджете Формы заявки, должен быть обоснован, а его расходование — целесообразно. К каждой цифре бюджета вы сами себе должны задать вопрос: насколько она необходима в данном проекте? Нельзя ли ее уменьшить, не навредив проекту в целом?
- В бюджет включается следующая информация: общая стоимость проекта и запрашиваемый объем финансирования.  
Бюджет состоит из 1-го раздела:  
– затраты на проведение проекта.
- В раздел «Затраты на проведение проекта» включаются прямые расходы, связанные с реализацией проекта. Указывайте только те расходы, которые действительно необходимы для реализации вашего проекта. Каждая цифра должна быть обоснована в комментариях к бюджету: для обеспечения, какой деятельности по проекту необходим данный расход и почему именно столько.
- При составлении бюджета старайтесь не ориентироваться на ложное в данном случае утверждение: «Больше попросишь — больше дадут».

## Комментарии к бюджету

В этом разделе вы должны как можно более подробно прокомментировать каждую цифру вашего бюджета, например:

### 2.1. Саженцы деревьев

Количество..... стоимостью...за 1 шт. будут приобретены...(где).... для проведения акции «.....»

### 2.2. Инвентарь для уборки мусора

Мешки для мусора в количестве.... стоимостью....за 1 шт.

### 2.7. Канцелярские товары

Папки бумажные со скоросшивателем 20 шт., цена за шт. \$0,18

Блокноты 20 шт., цена за шт. \$1..... и т.д.

## Требования к оформлению заявки:

- Заявка должна включать все предусмотренные Формой заявки приложения (А; В; С; D), которые заполняются в программе Word. Необходимо строго придерживаться предложенного формата приложений.
- Ответы в Приложении В предоставляются последовательно, сохраняя нумерацию и формулировку вопросов.

- Каждый лист заявки заполняется без оборота.
- Нумеруйте, пожалуйста, листы заявки.
- Заявка должна быть представлена в электронном (на дискете) и в распечатанном виде, в объеме не более 15 страниц (размер шрифта не менее 12-го, Times New Roman или Arial), до 17 часов 12 июля 2004 года по адресу: г. Архангельск, пр. Ломоносова, 58, корп. 3, 4 этаж, офис 2. На дискете должны быть сохранены строго 4 приложения формы заявки с соответствующими названиями: А, В, С, D!
- Заявки, представленные позже указанного срока, к участию в конкурсе не допускаются.
- Заявки, заполненные от руки, отправленные по факсу или по электронной почте, а также заявки, выполненные без соблюдения требований или включающие не полный комплект документов, к участию в конкурсе не допускаются.

Все материалы и копии документов, поданные на конкурс, не рецензируются и возврату не подлежат.

Телефон для справок 618910, факс 618910, e-mail: [garant@ngo-garant.ru](mailto:garant@ngo-garant.ru)

### **К заявке необходимо приложить следующие документы:**

- Копия Устава, заверенная подписью руководителя и печатью организации
- Копия Свидетельства о регистрации, заверенная подписью руководителя и печатью организации
- Копия Свидетельства о постановке на учет в налоговом органе юридического лица, образованного в соответствии с законодательством Российской Федерации, по месту нахождения на территории Российской Федерации, заверенная подписью руководителя и печатью организации.
- Копия Свидетельства о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц, заверенная подписью руководителя и печатью организации.
- Резюме директора, бухгалтера.
- Письма поддержки, рекомендательные письма (если имеются).

**Удачи и успехов Вам!**

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Дата получения  
заявки:

Номер заявки:

**ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ**

*Все приложения заявки заполняются в электронном виде.  
Заявки, заполненные от руки, а также отправленные по факсу или по  
электронной почте, к участию в конкурсе не допускаются.*

1. Название проекта:										
2. Название конкурса:	<b>«Нам здесь жить»</b>									
3. Номер конкурса:	<b>1-04</b>									
	<small>(заполняется сотрудниками Центра «Гарант»)</small>									
4. Общий бюджет проекта (в рублях):										
5. Сумма, запрашиваемая на проект (в рублях):										
7. ФИО руководителя проекта										
и его должность в организации:										
8. Домашний адрес руководителя проекта:										
Домашний и рабочий телефоны:										
9. Название организации:										
10. Руководящие органы организации:										
11. ФИО и должность руководителя организации:										
12. Адрес местонахождения организации:										
Тел./факс организации:										
Электронная почта:										
13. Реквизиты организации ИНН:										



### ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

Все приложения заявки заполняются в электронном виде. Заявки, заполненные от руки, а также отправленные по факсу или по электронной почте, к участию в конкурсе не допускаются.

#### НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ (не более 1 стр.)

Опишите, пожалуйста, ту проблему, которую вы собираетесь решить в ходе проекта. Обоснуйте необходимость вашего проекта.

#### ОПИШИТЕ ОСНОВНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ (УСПЕХИ) ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ (не более 1 стр.).

Имеет ли Ваша организация опыт в осуществлении той деятельности, которую вы предполагаете осуществлять в ходе проекта? Если да, то опишите какой.

#### ЦЕЛЬ ПРОЕКТА

(Чего вы хотите достичь в результате реализации проекта?).

#### УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА

Опишите, пожалуйста, группы участников проекта, на кого рассчитан проект, их количество, способы их привлечения к участию.

5А. Участники проекта, принимающие участие в реализации и управлении проектом.

5В. Участники проекта, принимающие участие в мероприятиях проекта.

#### ОПИСАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ХОДЕ ПРОЕКТА (не более 5 стр.).

Напишите, пожалуйста, стратегию и механизм достижения поставленных целей, методы их реализации. Опишите как можно подробнее вашу деятельность в ходе проекта.

#### ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

В этом разделе необходимо подробно описать (с указанием количественных и качественных показателей), что будет получено в результате выполнения данного проекта. На основании, каких показателей, наши эксперты смогут сделать заключение об успешности проекта по его окончании.

#### ДАЛЬНЕЙШЕЕ РАЗВИТИЕ ПРОЕКТА

Если проект планируется продолжать, то опишите, в каком направлении и за счет каких средств. Если вы запрашиваете финансовую помощь на приобретение какого-либо оборудования, то опишите, как оно будет использоваться в дальнейшем.

**ОБРАЗЕЦ  
КАЛЕНДАРНОГО ПЛАНА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА**

*Все приложения заявки заполняются в электронном виде.  
Заявки, заполненные от руки, а также отправленные по факсу или по  
электронной почте, к участию в конкурсе не допускаются*

Вид деятельности	Срок реализации проекта в месяцах				
	1	2	3	4	5
Проведение акции «...»	+				
Опрос жителей города по теме: «...»		+			
Проведение...		+			
			+		
Установка коробки для катка				+	

**ОБЩИЙ БЮДЖЕТ**

(Пожалуйста, строго придерживайтесь заданного формата таблицы, не меняйте названия и ширину столбцов).

	Статья бюджета и Вид расходов	Кол-во	Цена за единицу	Общая сумма финансирования,	Средства из других источников,	Запрашиваемое финансирование,
1	<b>Затраты на проведение проекта</b>					
	<b>Итого</b>					

**Комментарии к бюджету:**

В этом разделе вы должны как можно более подробно прокомментировать каждую цифру вашего бюджета, например:

*1.1. Саженцы деревьев*

Количество..... стоимостью...за 1 шт. будут приобретены...(где).... для проведения акции «....»

*1.2. Инвентарь для уборки мусора*

Мешки для мусора в количестве.... стоимостью....за 1 шт.

*1.3. Оборудование для детской площадки*

Качель стоимостью ... количество..., Каркас для песочницы стоимостью .... и т.д.

*1.7. Канцелярские товары*

Папки бумажные со скоросшивателем 20 шт., цена за шт. 0,18

Блокноты 20 шт., цена за шт. 1..... и т.д.

**Рекомендации по составлению бюджета**  
(М.С. Блинников, Д.А. Даушев. Как просить деньги.)

Разные фонды предъявляют разные требования к составлению бюджета. Предлагаемый пример бюджета удовлетворит большинство организаций, и с небольшими изменениями может быть использован для обращения как в частные, так и в государственные инстанции. Он состоит из трех разделов:

1. Оплата труда
2. Основные прямые расходы
3. Непрямые расходы

Планируя бюджет, полезно заглянуть в разделы «Цели и задачи» и «Методы» для выработки подходящего плана. Вам необходимо учесть все, на что Вы будете тратить деньги (ресурсы), а также основные факторы, влияющие на размеры расходов.

Прежде чем Вы начнете распределять деньги по статьям бюджета, **внимательно изучите налоговое законодательство и особенности финансовой отчетности**, принятые в Вашей стране (районе и т.д.), чтобы не оказаться в ситуации, когда половина полученных Вами денег уйдет на **непредвиденные налоги** и выплаты.

**1. Оплата труда**

*Зарплата и гонорары*

В этот раздел запишите всех работников с указанием должностей, как работающих на постоянной основе, так и временно (неполный рабочий день). В последнем случае укажите долю рабочей недели в процентах, за которую работник получает зарплату.

Не включайте в этот раздел оплату услуг консультантов, оплату разовых и прочих услуг (см. раздел «Консультативные и контрактные услуги»).

Как это выглядит в готовом бюджете? Предлагаем Вам следующую форму записи. Если Вы принимаете на работу координатора проекта с окладом 200 долларов в месяц, работающего на полную ставку (100%), на весь период предоставления гранта (12 месяцев) и просите фонд полностью оплатить его работу, то это будет выглядеть так:

Кол-во работников	Должность	Полная месячная зарплата	% рабочего времени, посвященного работе по проекту	Продолжительность работы	Полная сумма	Имеющаяся сумма	Требуемая сумма
1	Координатор проекта	\$200 / месяц	100%	12 месяцев	\$2400	\$0	\$2400

Другой вариант: 2 лаборанта x \$150 x 50 % врем. x 12 м-цев // \$1800 (есть) / 0 (треб.). Подобная запись означает, что Вы нанимаете двух лаборантов на полставки на весь период действия гранта, причем их зарплата выплачивается из постороннего источника, а не из самого гранта. Вы берете полный месячный оклад (\$ 150), делите его на два (так как лаборанты работают на полставки), умножаете \$ 75 на 12 месяцев (\$ 900) и еще на два, так как лаборантов двое, что дает в итоге \$ 1800.



Подобным образом Вы можете составить список для всего персонала проекта. Если кто-нибудь из сотрудников получает зарплату из другого источника, то впишите оклад в колонку «Имеющаяся сумма». Все, что требуется от фонда, пишете в колонку «Требуемая сумма».

## *Консультативные и контрактные услуги*

Сюда Вы включаете выплаты консультантам, нанятым по договору. Укажите количество дней работы и предполагаемую сумму оплаты одного дня. Учтите, что в эту статью не входят транспортные расходы и суточные для консультантов.

Кратковременные услуги, связанные с оказанием помощи в освоении технологий, программного обеспечения и оборудования, а иногда и с оплатой экспертов уместны здесь. Не забудьте отметить в графе «Имеющееся» сумму, которую Вы экономите, если у Вас консультанты работают безвозмездно.

Консультативные и контрактные услуги также могут облагаться налогами.

## *Налоги*

1. Следует также предусмотреть затраты, связанные с выплатой налогов и другими обязательными отчислениями в госбюджет.

2. Не забудьте, что из заработной платы персонала будет удержан подоходный налог (13%). Помните, что Ваша задача не избежать налогов, а знать заранее, какую сумму запрашивать на них в бюджете.

## **2. Основные прямые расходы**

### *Помещение и коммунальные услуги*

В этой части второго раздела Вы указываете стоимость всех используемых помещений, эксплуатационных расходов (вода, отопление, электричество) и т.д., включая арендуемые Вами и переданные Вам в постоянное пользование, примерно в такой форме:

Аренда помещения под офис 100 кв.м. x \$4/кв.м./м-ц x 12 м-цев/ \$4800

Стоимость вышеприведенных затрат должна соответствовать средней для Вашей местности.

Аренда помещения для проведения семинаров, конференций или совещаний не включается в данный раздел, а относится к разделу «Прочие прямые расходы».

Плата за междугородние переговоры и связь (телефакс, телекс, e-mail) также входят в раздел «Прочие прямые расходы» или выносятся в отдельный раздел «Связь» (см. ниже).

### *Аренда и покупка оборудования*

Сюда запишите все затраты по приобретению или аренде оборудования, которое Вы предполагаете использовать в работе по проекту. Сюда входит оборудование офиса, мебель, компьютеры, копировальные машины, факс, автомобиль, лабораторные дорогостоящие приборы и т.д. Старайтесь запрашивать оборудование в разумных пределах. Всеми возможными способами пытайтесь записать в бюджет как можно больше оборудования, полученного из собствен-

ных источников (колонка «Имеющееся»). Это продемонстрирует донору Ваши потенциальные возможности самофинансирования. Возможно также, что фонд не рекомендует покупку оборудования, а поощряет его аренду (или наоборот). Этот раздел должен также включать все дополнительные расходы по доставке оборудования, установке, страхованию.

### *Расходные материалы*

Обычно к ним относятся канцелярские принадлежности, то есть бумага, диски, ручки, скрепки, папки и пр. Если у Вас есть какие-то специальные запросы— укажите их. Сюда же можно включить расходы на подписку, публикацию результатов и почтовые расходы, если они не вынесены в отдельный раздел.

### *Командировочные и транспортные расходы*

Включите сюда все расходы, связанные с поездками. Подробно опишите каждый пункт, не пишите сразу больших сумм без соответствующих разъяснений, чтобы не вызвать у донора недоуменных вопросов. Включите сюда расходы на проезд исполнителей проекта наземным транспортом или самолетом, суточные (из расчета на каждый день, в соответствии с существующими в Вашей организации или районе работы нормами).

### *Прочие расходы*

Сюда включите все, что не вошло в предыдущие категории. Например, сюда могут войти расходы на оплату конференций, совещаний и рабочих семинаров, печатание материалов и объявлений, стоимость телефонных разговоров и связь и т.д.

### **3. Непрямые расходы**

Мы относим к непрямым «расходы, которые трудно связать с какой-то конкретной деятельностью или проектом, но тем не менее необходимые для нормального функционирования организации и успешного выполнения ее задач».

Помните: любой проект, выполняемый в организации, стоит ей определенных денег. Стоимость износа основных фондов, амортизации капитального оборудования, оплата труда административных работников, общие коммунальные расходы (телефон, газ, электричество, лифт, антенна и др.) могут быть квалифицированы как непрямые. Иногда неудобно располагать подобные расходы в разделах 1 и 2, поэтому Вы можете поместить их все вместе в конце бюджета в разделе 3. Как правило, конкретные организации определяют свой уровень накладных расходов как процент от общего фонда оплаты труда или от всех прямых расходов. Однако многие фонды не финансируют непрямые расходы.

## Глава 4. СОТРУДНИЧЕСТВО С ОРГАНАМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

Борис Цирульников — Общественный фонд Тольятти



### Урок 1. Подготовительный этап — что должен знать фандрайзер

#### 1. Введение

В этой главе мы рассмотрим один из источников финансирования социальных проектов — получение средств из бюджетов различных уровней. Важно понимать, что если при проведении фандрайзинговых мероприятий с представителями бизнес-структур необходимо учитывать их личную заинтересованность и PR-продвижение, то при сотрудничестве с представителями органов власти — решение социальных задач, возложенных на них должностными инструкциями, а

также стремление минимизировать расходы из бюджета. Все мероприятия по привлечению средств или льгот от представителей местной власти должны базироваться не только на знании фандрайзинговых ходов, но и особенностей местного законодательства, условий, позиций руководящего и должностного состава органов власти. Определению этих условий посвящен первый Урок этой главы.

**Комментарии для тренера:** Это один из самых интерактивных разделов пособия. Для успешного проведения Уроков этой главы могут понадобиться справочники органов местной власти, печатные издания (газеты, журналы), выпускаемые органами власти региона, принятый бюджет региона на текущий/следующий год.

В зависимости от уровня подготовленности группы для проведения занятий понадобится от 1,5 до 3 часов.

#### Задачи урока:

- определение ключевых должностных лиц;
- составление банка данных
- определение «уровня бюджета», на который может рассчитывать НКО.

#### Раздаточный материал:

- Приложение 1. Образец заполнения таблицы.
- Приложение 2. Образец заполнения таблицы.

#### 2. Содержание урока

**Комментарии для тренера:** Попросите участников записать (не используя пока никаких источников) имена и отчества всех первых руководителей основных структур органов исполнительной и законодательной власти вашего региона, города, поселка и т.д.

На выполнение задания отводится 5-7 минут. Обсудите и постарайтесь составить на доске (флип-чарте) список должностных лиц. Если участники тренинга приехали из разных регионов, городов, то составьте в форме таблицы список основных структур органов исполнительной и законодательной власти. Каждый участник впоследствии заполнит ФИО соответствующих руководителей своего региона.

Часто довольно много времени мы тратим на поиски контактов руководителя той или иной структуры. Бывает, что наши усилия увенчиваются успехом, когда уже слишком поздно. Необходимо заранее определить потенциальный круг должностных лиц, с которыми вам предстоит контактировать. Старайтесь получить как можно больше информации.

**Комментарии для тренера:** Проведите с участниками «мозговой штурм» и постарайтесь определить, какую именно информацию о круге должностных лиц необходимо иметь для построения успешного взаимодействия. В результате получится таблица, аналогичная представленной в Приложении 1. Предложите участникам за 15-20 минут максимально заполнить эту таблицу, наряду с собственными знаниями и опытом, используя в качестве источников информации справочники органов местной власти, печатные издания (газеты, журналы), выпускаемые органами власти региона и любые другие материалы, которые вы можете подготовить для проведения этого Урока. Если есть техническая возможность — предложите участникам воспользоваться Интернетом. Работа может проводиться как индивидуально, так и в группах.

После того, как были определены ключевые должностные лица, от которых зависит или которые могут повлиять на распределение необходимых для реализации вашего проекта ресурсов, составлен так называемый банк данных этих лиц, некоммерческой организации необходимо четко определить: о каких, собственно говоря, ресурсах идет речь? Каким уровнем бюджета мы можем воспользоваться на своей территории? Учитывается ли при выделении средств на территории, где вы работаете, юридический статус организации (областная, региональная, городская)?

Согласно Конституции Российской Федерации статье 13 п.4 общественные объединения равны перед законом, а, следовательно, они имеют право быть получателями бюджетных средств. Нужно помнить, что бюджет может быть: федеральным, региональным (областным, краевым) и муниципальным. Зачастую получателями средств от регионального или областного бюджета становятся организации областного масштаба, и к этим средствам не допускаются городские и районные организации. На территории области/края/республики и муниципальных образований нужно учитывать местные законы и положения, регулирующие взаимоотношения органов власти и некоммерческих организаций.

**Комментарии для тренера:** Предложите участникам проанализировать местное законодательство, выпишите все статьи способствующие получению финансовых и нематериальных средств, условия их получения, необходимые документы и сроки (составьте таблицу по образцу в Приложении 2). В зависимости от количества времени и подготовленности участников, задание можно проводить в группах, «мозговым штурмом» или индивидуально. Тексты законодательства должны быть подготовлены тренером заранее.

## 3. Выводы из урока

Сотрудничество с органами государственной власти, получение средств на реализацию своих проектов и программ из бюджета разных уровней требует от сотрудников некоммерческих организаций большой планомерной подготовки. Изучение местного законодательства, составление банка ключевых «лиц во власти», отвечающих или имеющих непосредственное влияние на распределение бюджетных средств — первый и самый важный шаг на пути к получению поддержки.

Для успеха фандрайзинговых мероприятий фандрайзеру необходимо четко определить: кто вправе принять необходимое вам решение, чем вы или предлагаемый вами проект можете помочь этому человеку в выполнении своих должностных обязанностей, каков объем и уровень ресурсов, на которые может рассчитывать ваша организация, каким образом вы можете встроиться в существующую систему распределения средств и получить необходимое финансирование.

Эта работа потребует немало усилий и терпения. Однако помните, чем лучше вы подготовитесь к общению — тем выше шансы на успех.

## Урок 2. Обращения «во власть», подготовка документации

### 1. Введение

При обращении в государственные органы власти за поддержкой и помощью очень важным компонентом является грамотная подготовка и составление документов. В этом Уроке будут рассмотрены основные типы документов (запросы, договора, приглашения, отчеты и благодарственные письма) и правила их составления.

**Комментарии для тренера:** В зависимости от уровня подготовленности группы для проведения занятий понадобится от 1,5 до 3 часов. Основные методы работы — это мини-лекции, групповые обсуждения и индивидуальные задания. Если у вас достаточно времени, то рекомендуется дать возможность каждому участнику тренинга разработать или принять участие в разработке всех пяти типов документов, речь о которых пойдет ниже.

#### Задачи урока:

- определение основных типов документов;
- основные правила составления документов;
- определение основных ошибок при подготовке документации.

#### Раздаточный материал:

- Приложение 3. Образцы писем-обращений.
- Приложение 4. Образцы договоров.

### 2. Содержание урока

При работе с органами власти очень важно правильно составить документы и отправить по назначению. Важно понимать, что за каждым документом получатель должен видеть конкретную организацию или личность. Поэтому необходимо очень внимательно относиться к внешнему виду, стилю написания и следить за отсутствием грамматических и орфографических ошибок не меньше, чем за отсутствием ошибок фактических.

К документам мы относим:

- Письма обращения;
- Договоры;
- Приглашения;
- Отчеты;
- Благодарственные письма.

Разберем направленность этих документов и их структуру.

## Письма-обращения

Письмо-обращение должно иметь следующие составляющие:

- Информацию о вас (вашей организации);
- Указание на проблему, с которой вы обращаетесь в орган власти;
- Пути решения этой проблемы;
- Форму участия органов власти в решении этой проблемы (то есть то, ради чего вы пишете письмо-обращение).

Такие письма отправляются в случае:

- Просьбы о предоставлении помещений;
- Для включения вашего проекта в бюджетную или целевую программу;
- Для организации личной встречи с адресатом;
- Приглашения в попечительский совет организации.

Письма могут быть подкреплены брошюрами, флаерами о деятельности организации, фотографиями, однако, их количество должно быть разумным. Не превращайте ваше письмо в бандероль.

Письма направляются на имя руководителя, курирующего нужное вам направление и/или имеющего право принимать необходимое решение.

**Комментарии для тренера:** Напомните группе о банке данных, составленном на первом уроке. Предложите участникам привести примеры тем обращений, которые могут быть направлены в структуры, перечисленные в банке данных. После выполнения задания раздайте участникам примеры писем-обращений из Приложения 3. Обсудите преимущества и недостатки каждого письма. Высказывания участников можно записывать в две колонки на доске. Обобщите полученные результаты, подчеркните преимущества.

## Договоры

В основном все договоры с органами власти предоставляются их службами, но внимательное знакомство с ними станет залогом их выполнения и поможет избежать конфликтных ситуаций. Договоры с органами власти могут быть следующими:

- Аренда помещения
- Предоставление площадей на рекламных носителях (стендах, тумбах и т.д.)
- Субвенции
- Целевое финансирование
- Целевое благотворительное пожертвование

Некоторые варианты договоров представлены в Приложении 4. Каждый договор должен юридически основываться на российском и местном законодательстве. Важно изучить эти нормы и уметь ими оперировать.

**Комментарии для тренера:** Предложите участникам рассмотреть варианты договоров из Приложения 4 и ответить на вопрос: Какие из них можно применить в их регионе? Какие участники уже применяли? Каковы были результаты?

### Рекомендация:

Если вашей организации необходимо разработать договор и у вас нет возможности попросить помощи у квалифицированного юриста, обратитесь за помощью в местный ресурсный центр или в одну из организаций, представленных на сайте (<http://www.fundraising.ru/>). Вероятнее всего, коллеги смогут предоставить вам шаблон договора нужного вам формата, который вы переработаете для своих целей.

### Приглашения

При работе с представителями органов власти важно приглашать их на различные мероприятия. Приглашение может состоять из красочной открытки и сопроводительного письма.

Сопроводительное письмо должно содержать:

- Цели и задачи мероприятия;
- Название организаторов и их партнеров;
- Место и время проведения мероприятия;
- Продолжительность, основной контингент (на кого направлено мероприятие, приглашенные);
- Ожидаемый результат;
- Детальный план или сценарий происходящего.

Важно указать, что вы ждете от приглашенного: приветственного слова, участия в заседании жюри или президиуме, вручения призов и т.д. Не забудьте указать, кто еще из vip-персон будет участвовать в мероприятии. Если мероприятие проходит в нестандартном помещении и носит неофициальный характер, можно указать предполагаемую форму одежды присутствующих. Сроки отправки приглашения должны быть соблюдены по регламенту, принятому в этих органах власти. Зачастую, необходимо отправить приглашение не менее чем за 1 месяц до запланированного мероприятия. Приветствуется дополнительное оповещение, и напоминание за 3-4 дня до начала мероприятия.

### Отчеты

В получении положительной оценки органами власти вашей деятельности поможет своевременное составление отчетов.

Предоставляемые отчеты могут быть трех типов:

- По итогам мероприятия;
- По итогам года;
- За какой-то период.

Приветствуются отчеты о мероприятиях, на которых присутствовал или принимал активное участие адресат. Особенно если целью мероприятия было привлечение людей, клиентов или средств. Форма отчета может быть свободной, но в нем обязательно должно быть прописано:

- Достигнута ли цель;
- Получилось ли все как задумывалось;
- Каковы результаты;
- Каким будет продолжение;
- Как повлиял на результат приглашенный вами человек.

Можно приложить к отчету фотографии, газетные заметки, отклики остальных участников. Правильно составленный отчет и конкретные результаты увеличивают шансы как дальнейшего сотрудничества с органами власти, так и получения дополнительного финансирования.

### Благодарственные письма

Для укрепления дружественных и взаимовыгодных отношений с представителями власти не забывайте выражать благодарность. Благодарственные письма для этого — наиболее демократичная форма. В случае если участие в вашем мероприятии принимало не первое лицо во властной структуре, отправьте письмо и его руководителю. Помните, что решение об участии в вашем мероприятии или продолжении финансирования принимается руководством. Можно приложить к благодарственному письму отчет, это поможет конкретизировать ваши дальнейшие действия.

**Комментарии для тренера:** Если у вас достаточно времени, дайте каждому участнику задание составить письмо-обращение, договор (произвольного содержания), приглашение, краткий отчет о каком-либо мероприятии и благодарственное письмо. Разбейте участников на пары. Каждый из участников пары должен будет представить свою работу партнеру и прокомментировать работу партнера. Можно давать это задание последовательно после мини-лекции на каждую из тем.

Если времени немного, разбейте участников на 5 групп и дайте каждой группе задание составить один из пяти документов. После представления каждой группой разработанного ей документа обсудите предложенные документы вместе со всеми участниками. Дайте группам рекомендации по улучшению разработанных документов.

### 3. Выводы из урока

Мы рассмотрели пять основных видов документов, с которыми вам предстоит работать, если вы решите обратиться за поддержкой в государственные органы власти.

Важно понимать, что все представители органов власти — государственные служащие, поэтому все документы должны соответствовать установленным нормативам. Порядок, утвержденный в органах власти, регламентирует: форму

документов, этапы и сроки прохождения по инстанциям для ответа и/или принятия решения. Не стоит ожидать мгновенного ответа на ваш запрос или письмо. Наберитесь терпения и учтите при планировании вашей фандрайзинговой кампании, что «государственные деньги — это медленные деньги». Даже если вы получили положительный ответ на ваше письмо и ваш проект пообещали профинансировать — до получения реальных средств на счет организации может пройти несколько месяцев.

Не ограничивайте сотрудничество с органами власти получением материальных ресурсов. Это утверждение справедливо как при общении с государственными структурами, так и с другими потенциальными «донорами» вашей организации. Следующий Урок этой главы посвящен нематериальным формам поддержки, которую власть может предоставить некоммерческой организации.

## Урок 3. Нематериальные ресурсы власти

### 1. Введение

В этом Уроке мы рассмотрим такую форму сотрудничества с представителями органов власти как участие в Попечительском совете организации. Особое внимание будет уделено преимуществам такого сотрудничества, мотивации государственных служащих более активно участвовать в жизни некоммерческой организации.

**Комментарии для тренера:** Для проведения занятий понадобится от 1 до 1,5 часов. Основные методы работы — это мини-лекции и групповые обсуждения. Рекомендуется опираться на личный опыт и знания участников.

#### Задачи урока:

- определение привлекательных для сотрудничества сторон организации;
- определение возможной мотивации сотрудников государственных служб.

### 2. Содержание урока

Включение представителей органов власти в состав Попечительского совета поможет наладить отношения с органами власти. Это поможет информировать органы власти о вашей деятельности, получать их консультации, лоббировать получение средств на развитие вашей деятельности. Приглашение в Попечительский совет руководителей органов власти может стать ключевым в развитии вашей организации. Как определить, кто должен входить в состав Попечительского совета от органов власти? Решающим фактором в этом вопросе будут человеческие и личностные качества приглашенного. Немаловажен и его профессиональный опыт.

**Комментарии для тренера:** Предложите участникам сформулировать на листах бумаги, чем может быть интересна их организация для руководителей и сотрудников органов власти. Какие задачи, решаемые вашей организацией, могут помочь в решении проблем, возложенных на отделы, соприкасающихся с вами органов власти (см. Урок 1). Предложите нескольким желающим зачитать группе свои сочинения. Предложите группе дополнить, какие еще аспекты деятельности организации могут быть интересны для представителей государственных структур. Зафиксируйте предложения на доске (флип-чарте).

Существуют определенные мотивы, по которым представители органов власти могут прийти в вашу организацию для участия в Попечительском совете. Иногда достаточно одного мотива, а иногда необходим целый комплекс причин. Опираясь на знание вашего региона, вы сможете составить список аргументов и применять их.

**Комментарии для тренера:** Рассмотрите предложенный ниже список. Какие из этих определений могут помочь вам пригласить представителя органа власти в Попечительский совет?

Почему Попечители приходят в организацию:

- Личный интерес;
- Возможность встречи с нужными людьми;
- Нравится тусовка;
- Возможность попиарить себя;
- Эта организация — дело моей жизни;
- Привычка или почетная должность;
- Дополнительные источники информации;
- Хотят контролировать средства органов власти;
- Видят принадлежность к элите сообщества;
- Нужен поиск оптимальных механизмов решения социальных задач;
- Постоянное получение информации о социуме;
- Ответственность попечителя;
- Проведение заседания в интересном месте;
- Оригинальная форма проведения заседаний Попечительского Совета;
- Возможность общения со статусными людьми;
- Всегда есть влияние на принятие решений.

**Комментарии для тренера:** Предложите группе дополнить этот список, учитывая местные условия и менталитет. Проанализируйте список. Выделите те мотивы, которые вы считаете наиболее сильными для представителей органов власти.

### 3. Выводы:

- Проводить работу по привлечению к деятельности организации представителей органов власти необходимо для стабильного развития организации.
- Основной задачей нужно ставить привлечение представителей органов власти к работе волонтерами (экспертами, консультантами, попечителями и т.д.)
- Представители органов власти, работая с вами и участвуя в ваших программах, решают для себя как профессиональные, так и личные задачи.
- Старайтесь использовать их. Помните, что необходимо чаще благодарить и реже просить.

**Образец заполнения таблицы необходимых контактов  
с представителями различных органов власти**

№	Представитель административной структуры	Должность	ФИО, дата рождения	Контактная информация	Увлечения	Решаемые вопросы
1	Мэрия	Директор департамента культуры	Иванов Михаил Юрьевич 25.10.58.	445037 Новый проезд, 2, каб.10 Тел 343456 Факс.343545 Прием по личным вопросам 1 ПН месяца.	Играет на баяне	Включение в программу, приглашение к участию в муниципальном заказе, предоставление муниципального помещения.
10	Дума	Депутат Председатель бюджетной комиссии	Петров Александр Сергеевич 23.05.70	445010 Ленинский пр. 4. каб. 5 Прием 4 ВТ месяца	Живопись	Утверждение программы в бюджете

**Образец заполнения таблицы**

№	Закон или положение	Статьи	Форма средств	Условия получения	Необходимые документы	Сроки
1	Положение о муниципальном заказе	Ст. 5 Организации любой юридической формы могут участвовать в конкурсе	Материальные активы	Конкурс	Форма заявки. Устав. Баланс. Бюджет	Начало приема заявок 01.09 Окончание 31.11. Финансирование с 01.01.
2	Положение о выделении муниципальных помещений	Ст.7	Не материальные активы	Заявка. Участие в городских программах	Форма заявки. Устав. Баланс. Бюджет	Не ограничено

Образцы писем-обращений

Мэру города Энска  
Воронову Б.Д.

Уважаемый Борис Дмитриевич!

«Общественный фонд Энска» работает на территории города 2,5 года. За это время нами проведено 5 конкурсов грантов, в которых приняли участие 213 проектов и стали победителями 93 организации. Грантовый фонд за 1998\2000 г.г. составил 1 600 000 рублей и в 2000\2001 г.г. мы планируем профинансировать социальные проекты на сумму 1 000 000 — 1 500 000 рублей.

Фонд работает по уникальной технологии, не имеющей аналогов в России, которая включает в себя новую систему управления средствами (Грантовый комитет) и контроля над их использованием (Попечительский совет). Мы предлагаем Вам войти в состав Попечительского совета нашего фонда и принять участие в формировании средств на финансирование социально — значимых проектов в размере 3 000 000 рублей.

Важным элементом развития Фонда является создание постоянного капитала, как гаранта местного источника финансирования социальных проектов. Целью создания капитала является получение процентов от вложенных средств и направление их на Грантовый конкурс. Фонд уже приступил к формированию капитала.

«Общественный фонд Энска» участвует в конкурсах международных грантодающих благотворительных организаций и выиграл 4 гранта (Фонда Форда, Фонда Евразия, Национальной Британской лотереи, Фонда Ч.С. Мотта) на общую сумму 600 тыс. долларов. Все эти средства идут на развитие фонда и городских социальных программ.

Мы видим реальные перспективы в совместной работе, которые включают в себя:

1. Создание местного постоянного источника финансирования социальных проектов, направленных на улучшение жизни граждан нашего города.
2. Создание реальной возможности получения финансовой поддержки за счет открытости конкурса, условия которого известны заявителям и одинаковы для всех.
3. Содействие развитию местных инициатив социального характера, активности населения в решении своих проблем.
4. Органам местного самоуправления (мэрии) станет легче планировать благотворительные отчисления и строить работу с благополучателями (вместо приема посетителей, претендующих на помощь). Плановые отчисления средств и регулярное получение информации об их использовании, дает возможность анализировать эффективность вложения этих средств.
5. Переход от отношений: просящий — дающий к партнерским (лучшие социальные проекты получают финансовую поддержку за счет благотворительных взносов).
6. Ориентация на работу с организациями, а не с частными лицами. Это по-

может развитию общественных объединений, которые, в свою очередь, решают проблемы конкретных людей.

7. Гарантии защиты от «профессиональных просителей», вымогающих благотворительную помощь.

«Общественный фонд Энска» первым в нашей области получил «Благотворительный паспорт» и теперь, согласно закону Энской области, он стал наиболее инвестиционно интересен предпринимателям.

Уважаемый Борис Дмитриевич, просим Вас рассмотреть наше партнерское предложение, и мы готовы ответить на все вопросы во время очной встречи.

С уважением,

Председатель правления фонда

Исполнительный директор

Мэру  
Города Энска  
Галкину С.Ф.

Уважаемый Сергей Федорович!

Распоряжением Губернатора Энской области утвержден состав областного благотворительного совета. В его состав вошли представители города Энска, в том числе и я.

Я благодарен Вам за рекомендацию и оказанное доверие, гарантирую качественную работу и достойное представление нашего города в этом совете.

С уважением,

Исполнительный директор

Петров Б.А.

Приложение: распоряжение Губернатора.

Мэру города Энска  
Волкову Н.Д.  
Копия: Председателю Энской  
Городской Думы  
Иванову А.Н.

Уважаемый Николай Дмитриевич!

Направляем Вам программу «Социальное партнерство: новое решение», подготовленную АНО «Путь Ильича» юридический адрес: г. Энгельс ул. Ленина 51/21. тел. 52-0574, 52-0584 факс: 52-0573, e-mail: <ensk@enskl.infopat.ru>.

Основная цель программы: Усовершенствовать модель взаимодействия трех секторов гражданского общества: органов муниципального управления, бизнеса и некоммерческих организаций, направленную на решение социально — значимых задач местного сообщества.

Результатами программы станут:

- Привлечение представителей бизнеса к благотворительной деятельности.
- В конкурсе «Благотворитель года» примут участие не менее 40 коммерческих предприятий.

- Будет привлечено социальных инвестиций и благотворительных пожертвований на сумму не менее 1 000 000 рублей.

Для развития некоммерческого сектора г. Энска будет проведено:

- 260 консультаций по написанию заявок на конкурс грантов;
- 3 семинара по написанию заявок на конкурс грантов, в которых примут участие 90 человек;

- 6 семинаров по управлению грантами, в которых примут участие представители 60 организаций.

- профинансировано не менее 60 проектов на общую сумму 1 000 000 рублей.

- проведено 12 тренингов для специалистов из 150 НКО г. Энска.

Для развития информационной политики:

- Издан годовой отчет объемом 20 страниц формата А5, тиражом 1000 экз.
- Опубликовано 4 статьи в экономических журналах.
- Изготовлено 5 информационных стендов р-ром 1x1,5 м
- Размещена информация на 5 рекламных щитах общей площадью 90 кв.м.
- Изготовлена серия из 3-х аудиороликов и 3-х видеороликов, общее количество трансляций этих материалов — не менее 270 раз.

- Изготовлены и распространены информационные бюллетени общим тиражом 800.000 экз.

Просим Вас профинансировать данную программу из городского бюджета 2003 года. Общая стоимость программы составляет 1 000 000 рублей

Приложения:

1. Программа «Социальное партнерство: новое решение»
2. Бюджет программы
3. Рекомендации по подготовке заявки на грант
4. Приглашение к участию в конкурсе грантов
5. Положение о присуждении почетного звания «Благотворитель года»

С уважением,

Исполнительный директор.

## ОБРАЗЦЫ ДОГОВОРОВ

### ДОГОВОР № 75

г. Энск

«31» марта 2003 г.

Мэрия г. Энска, в лице Председателя Комитета по делам молодежи Тонковидовой Н.А., действующей на основании доверенности № 169/1 от 04.01.2003 г., именуемая в дальнейшем «Сторона 1», с одной стороны, и АНО «Путь Ильича», имеющий официальный статус организатора конкурсов в социальной сфере согласно распоряжения мэра г. Энска № 613-1/Р от 18.02.02 г., в лице исполнительного директора Петрова Ивана Сидоровича, действующего на основании Устава, именуемый в дальнейшем «Сторона 2», совместно именуемые «Стороны» заключили настоящий договор о нижеследующем.

#### 1. Предмет договора

1.1. В порядке и на условиях настоящего договора Сторона 1 обязуется предоставить Стороне 2 субвенцию во исполнение Городской целевой программы «Молодежь Энска» на 2003 год (далее — Программа), утвержденной Постановлением Энской городской Думы № 637 от 30.12.02 г. в соответствии с Приложениями № 1, № 2 к настоящему договору.

1.2. Сторона 1 выделяет субвенцию в размере 700 000 (Семьсот тысяч) рублей путем перечисления соответствующих сумм на расчетный счет Стороны 2 в срок до «15» апреля 2003 года.

#### 2. Права и обязанности сторон

2.1. Сторона 1 обязуется, в течение оговоренных сроков передать Стороне 2 средства, указанные в п. 1.2.

2.2. Сторона 2 принимает на себя обязательства по целевому расходованию средств, включая административные расходы.

2.3. Если использование средств на цели, указанные в проекте, становится вследствие изменившихся обстоятельств невозможным, они могут быть использованы по другому назначению лишь с согласия Стороны 1.

2.4. Сторона 2 обязана в срок до 31.12.2003 года предоставить отчет об использовании денежных средств с приложением всех подтверждающих документов.

2.5. Сторона 2 обязана вернуть денежные средства, предоставляемые в соответствии с настоящим договором, в случае их нецелевого использования, либо неиспользования в срок до 31.12.2003 года.

2.6. Сторона 2 обязана во время проведения мероприятий указывать имя и логотипы Стороны 1.

## 3. Прочие условия.

3.1. Настоящий договор вступает в силу с момента его подписания Сторонами и действует до 31.12.2003 г.

3.2. Прекращение договора возможно только при исполнении сторонами принятых на себя обязательств и оформляется соответствующим соглашением.

3.3. Настоящий договор составлен в двух экземплярах — по одному для каждой Стороны.

3.4. Все изменения и дополнения к настоящему договору должны быть доставлены в письменной форме и подписаны Сторонами.

## 4. Адреса и подписи Сторон

### ДОГОВОР БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО ПОЖЕРТВОВАНИЯ №

г. Энск

«24» декабря 2002 г.

Комитет по делам молодежи мэрии г. Энска, в лице председателя Тонковидовой Н.А., действующего на основании доверенности № 2355/1 от 10.10.2002 г., именуемый в дальнейшем «Благотворитель» и АНО «Путь Ильича» имеющий официальный статус организатора конкурсов в социальной сфере согласно распоряжения мэра г. Энска № 613-1/Р от 18.02.02г., в лице исполнительного директора Петрова Ивана Сидоровича, действующего на основании Устава, именуемый в дальнейшем «Благополучатель», совместно именуемые «Стороны» заключили настоящий договор о нижеследующем.

#### 1. Предмет договора

1.1. Благотворитель перечисляет целевое благотворительное пожертвование Благополучателю в размере и в сроки, указанные в настоящем договоре на цели указанные в Положении о проведении конкурса молодежных проектов. (Приложение № 1 к настоящему договору).

#### 2. Финансирование.

2.1. Благотворитель перечисляет целевое благотворительное пожертвование в размере 107929 рублей (сто семь тысяч девятьсот двадцать девять рублей) в срок до «31» декабря 2002 г. на расчетный счет, указанный Благополучателем.

2.2. Дополнительные благотворительные пожертвования Благотворитель имеет право перечислять в любое время и в любом размере, что оформляется дополнительным соглашением к данному договору.

## 3. Права и обязанности Сторон

3.1. Благотворитель обязуется, в течение оговоренных сроков передать Благополучателю средства, указанные в п.2.1.

3.2. Благополучатель принимает на себя обязательства по целевому расходованию средств, включая административные расходы.

3.3. Если использование средств на цели, указанные в проекте, становится вследствие изменившихся обстоятельств невозможным, они могут быть использованы по другому назначению лишь с согласия Благотворителя.

3.4. Благополучатель по запросу Благотворителя представляет отчет об использовании средств, а также предоставляет ему возможность знакомиться с финансовой, бухгалтерской и иной документацией, свидетельствующей об использовании переданных по настоящему договору средств.

3.5. Фонд обязан во время проведения мероприятий указывать имя и логотипы Благотворителя.

## 4. Прочие условия

4.1. Настоящий договор вступает в силу с момента его подписания Сторонами и действует до момента признания сторонами нецелесообразности его продолжения.

4.2. Прекращение договора возможно только при исполнении сторонами принятых на себя обязательств и оформляется соответствующим соглашением.

4.3. Настоящий договор составлен в двух экземплярах — по одному для каждой Стороны.

4.4. Все изменения и дополнения к настоящему договору должны быть доставлены в письменной форме и подписаны Сторонами.

## 5. Адреса и подписи Сторон

## Глава 5. СОТРУДНИЧЕСТВО С КОММЕРЧЕСКИМИ КОМПАНИЯМИ

Элина Чижевская — Центр развития некоммерческих организаций,  
г. Санкт-Петербург.



В этой главе рассматривается благотворительная активность коммерческих компаний в России — её причины, характер, формы реализации, препятствия и тенденции. Освещаются мотивы донорства бизнеса, возможная выгода для компаний, а также логика и конкретные технологии действий некоммерческих организаций, занимающихся фандрайзингом в бизнес-секторе. Описан алгоритм проведения переговоров, даны практические рекомендации.

### Урок 1. Мотивы благотворительности и подходы к работе с бизнесом

#### 1. Введение

На уроке рассматриваются мотивы, по которым бизнес занимается «благотворительностью», в нашем случае — поддержкой социально-значимых инициатив, проектов и организаций. Мы поговорим как о личных, так и о коммерческих мотивах, т.е. бизнес-выгоде. Также речь пойдет о трех основных подходах — филантропии, спонсорстве и партнерстве. Для того чтобы успешно искать средства в бизнесе, некоммерческим организациям важно понимать мотивацию коммерческого сектора на оказание помощи и то, какую стратегию (подход) выбрать в том или ином случае.

**Комментарии для тренера:** Урок занимает от получаса (мини-тренинг по теме) до двух-трех часов. Тренерам рекомендуется иметь личный опыт взаимодействия с бизнесом, а также задействовать опыт и знания учащихся. Подготовка к уроку: ознакомиться с теоретическими материалами, подготовить раздаточные материалы, возможно, подобрать дополнительные примеры.

#### Задачи урока:

- Из урока участники должны понять различие между личными и коммерческими мотивами благотворительности бизнеса;
- узнать их перечень и выбрать, какие из мотивов задействовать для поиска средств на свои проекты;
- узнать три основных подхода к работе с бизнесом и задуматься о применении новых стратегий.

## Раздаточный материал:

- Приложение 1. Бланк для работы с мотивами благотворительности.
- Приложение 2. Примеры для разбора различных подходов к работе с бизнесом.
- Приложение 3. Примеры бизнес-акций.

## 2. Содержание урока

Часто при употреблении термина «благотворительность бизнеса» имеется в виду не только «чистая благотворительность» (бескорыстная передача ресурсов на благое дело, которая еще называется филантропией), но и спонсорство, и любое социально-ответственное поведение бизнеса. Поэтому мы будем говорить о мотивах благотворительности в широком смысле этого слова.

Прежде всего, необходимо понять, по каким причинам бизнес (то есть бизнесмены) расстаются со своими деньгами. Вернее, не только с деньгами, но и другими ресурсами — материалами и оборудованием, временем и знаниями.

По большому счету, все мотивы благотворительности бизнеса можно разделить на личные и коммерческие. Личные мотивы — это мотивы конкретного человека, принимающего решения. К сожалению или к счастью, но российский бизнес по-прежнему часто ведет себя не как бизнес, а как сообщество людей. Поэтому часто при фандрайзинге в бизнесе используются те же подходы, что и при сборе частных пожертвований.

Коммерческие мотивы — это мотивы, связанные с возможным получением компанией выгоды. Достаточно часто в малом и среднем бизнесе решение принимается на основе личных мотивов, а потом в этом начинают искать коммерческую выгоду. Крупный российский бизнес и транснациональные корпорации стараются выработать цельную социальную и благотворительную политику, которая преследует, в том числе и коммерческую выгоду.

**Комментарии для тренера:** Рекомендуется использовать опыт и знания учащихся о мотивах благотворительности бизнеса. Раздайте участникам бланк из Приложения 1 и предложите написать список возможных личных и коммерческих мотивов. Обсудите эти мотивы в группе и добавьте из приведенного ниже списка пункты, которые не были названы участниками. Обсудите подробнее те пункты, которые вызвали вопросы или сомнения.

### **Личные мотивы благотворительности бизнеса:**

- Личное отношение к проблеме (человек, принимающий решение, сам когда-то столкнулся с такой проблемой);
- Религиозные мотивы;
- Морально-нравственные мотивы (милосердие, альтруизм, гражданская позиция, патриотизм, «надо делиться»);
- Политические цели лидера компании;
- Поддержка «своих» учреждений, где учатся/работают родственники или друзья;
- Симпатия или жалость к просителю;

- Давление (настойчивость просителя — «лишь бы отстали», также встречается давление со стороны местных властей или общественности, хотя это трудно отнести как к личным, так и к коммерческим мотивам);
- Чувство вины (ответственность перед обществом за свою деятельность, желание «замолить грехи»);
- Мода (следование чужому примеру, «я не хуже N»);
- «Потому что попросили» (невозможность отказать);
- Национальная/ «клубная» принадлежность;
- Личное удовлетворение («барство», приятно давать).

## **Коммерческие мотивы благотворительности бизнеса:**

- Известность, улучшение имиджа фирмы (PR компании);
- Продвижение, реклама определенного продукта (товара, услуги, брэнда);
- Адресное обращение к своим целевым группам, доступ к определенному рынку (вместо обращений через СМИ/наружную рекламу);
- Улучшение отношений с местной властью (с возможностью в дальнейшем получить государственный заказ, участвовать в государственных программах);
- Демонстрация социальной ответственности фирмы, цивилизованности ведения бизнеса (особенно важно при выходе компании на международный рынок, для инвесторов или западных партнеров/хозяев);
- Престиж — ассоциирование имени компании с высококачественным или престижным мероприятием;
- Работа на будущее — воспитание лояльности к компании/брэндру, привлечение новых сотрудников и/или клиентов (особенно при работе с детьми и молодежью);
- Развлечение для сотрудников фирмы, ее клиентов, партнеров (особенно проекты в области культуры, искусства, творческого развития, спорта);
- Улучшение внутрифирменных взаимоотношений («внутренний» PR, увеличение лояльности персонала к компании в целом/к руководству);
- Лоббирование интересов компании (особенно бизнес-ассоциациями);
- Снятие социальной напряженности в местном сообществе, где работает компания (особенно для крупных предприятий, имеющих заводы в российской глубинке).

По данным опроса, проведенного Ассоциацией менеджеров России ([www.amr.ru](http://www.amr.ru)) в 2001 году, на вопрос: «Каковы причины заинтересованности вашей компании в благотворительной деятельности?» — 63% генеральных директоров и 76% руководителей PR-служб крупных компаний ответили, что это способствует росту положительного имиджа компании и ее рекламе.

29 и 47% соответственно отметили, что это позволяет создать взаимовыгодные отношения с федеральной/местной властью. Личную симпатию к организациям — объектам поддержки и людям, в них работающим, отметили 29% руководителей и 15% PR-менеджеров, улучшение взаимодействия с целевыми рынками — 18 и 21%, с местным общественным мнением — 16 и 24% соответственно.

В США 78% акционеров предпочитают инвестировать в компании, работающие с благотворительными организациями (Conference Board, «The Link Between Corporate Citizenship and Financial Performance», 1999).

Сразу оговоримся про налоговые льготы. К сожалению, этот мотив практически не работал в России даже тогда, когда эти налоговые льготы были (до 1 января 2002 года) — ими было сложно воспользоваться. В упомянутом опросе Ассоциации менеджеров только 3% респондентов ответили, что это позволяет получить налоговые льготы. Сейчас, даже если какие-то льготы прописаны в законах субъектов федерации, они не действуют, так как противоречат федеральному законодательству (данные на ноябрь 2004 года).

**Комментарии для тренера:** Раздайте участникам примеры бизнес-акций из Приложения 2, чтобы они постарались определить, какими мотивами руководствовались компании при их проведении. При недостатке времени можно просто привести эти или другие примеры участникам.

## Подходы к работе с бизнесом

Существует несколько базовых подходов к работе с бизнесом. Их можно разделить на филантропию («чистую благотворительность» или милосердие), спонсорство (бартер, т.е. взаимный обмен услугами) и партнерство (равноправные отношения, направленные на решение определенной общественной проблемы).

## Определимся с терминами

**Комментарии для тренера:** Прежде чем определять термины и рассказывать об этих подходах, рекомендуется дать участникам лист с примерами (Приложение 3), чтобы они сами постарались определить эти подходы и их отличительные черты. В приведенных в приложении примерах 1-й — это спонсорство, 2-й — партнерство, 3-й — филантропия и 4-й — бартер.

**Филантропия** — благотворительные действия бизнеса, предпринимаемые на невозвратной основе, когда жертвователю не ищет пользы для себя и не пытается (как правило) ее учесть.

При этом подходе представитель бизнеса опирается на свои личные мотивы, не учитывая коммерческой выгоды своей компании. Чаще всего, благополучателями поддерживаемых филантропами проектов становятся дети, одинокие пожилые люди и инвалиды, однако встречаются и другие объекты такой благотворительности.

**Спонсорство** — благотворительные действия бизнеса, имеющие выраженный маркетинговый компонент, составляющую «ты — мне, я — тебе».

Термин «спонсорство» в российском законодательстве определен в законе о рекламе. Когда мы говорим «спонсор», то, скорее всего, имеем в виду компанию, получающую в обмен на финансовые вложения определенную рекламу (упоми-

вание в СМИ, размещение логотипа и информации о компании в печатных материалах организации/отдельного события или Интернете и т.д.). Возможны и другие бартерные отношения, когда организация — получатель средств или ее сотрудники предоставляют компании взамен другие услуги (например, обучение/консультирование представителей компании или их детей, в зависимости от того, чем занимается НКО).

**Партнерство** — взаимодействие НКО и компании, при котором они объединяют свои усилия для решения той или иной социальной проблемы, задачи, обоюдно вкладывая соизмеримые ресурсы.

Партнерство возможно, когда базовые ценности двух организаций совпадают, когда им удается найти общий язык, когда обе стороны хорошо понимают решаемые задачи, и участвуют в разработке планов действий. Хороших партнеров найти не просто, еще сложнее поддерживать эти отношения длительное время. Но это дает свои плоды — партнера не надо каждый раз заново убеждать в необходимости работы, они могут вложить в реализацию проекта гораздо больше, чем просто денежные средства — свой опыт, время, связи.

В четвертом примере описан еще один, самый современный, подход бизнеса к благотворительности — так называемый «cause-related marketing», в России его чаще всего называют просто «социальный маркетинг» или «социальный брэндинг», когда имидж брэнда (продуктовой марки) крепко связывают с решением определенной социальной проблемы. К этому же подходу можно отнести и традиционные акции Макдоналдса помощи нуждающимся детям.

Существует еще одна классификация подходов к бизнесу — опора на большое количество небольших пожертвований или на единичную крупную помощь. Из опыта работы с бизнесом можно сказать, что сравнительно легко получить небольшие разовые пожертвования. Можно делать ставку на крупные, осознанные пожертвования, которые поддаются планированию. Во многом путь к этому лежит через развитие отношений с «донором», укрепление доверия, поиск взаимных интересов, оттачивание способов взаимодействия, построение партнерства.

Сделав ставку на поиск средств в бизнес-секторе, вы можете выбрать, ближе ли вам горизонтальная стратегия (много небольших пожертвований; эффективные, но неглубокие и часто единовременные контакты), либо вертикальная стратегия (несколько «доноров» «разрабатываются вглубь», опора идет на малое число регулярных, плановых пожертвований, развитие партнерских отношений с небольшим числом «доноров»).

### 3. Выводы из урока

Прежде всего, не стоит относиться к бизнесменам так, как будто они должны вас поддерживать — все зависит исключительно от их доброй воли. Нужно понять мотивы, по которым коммерческие компании, зарабатывающие деньги, все же жертвуют на благотворительные цели. Отталкиваясь от этих мотивов и от специфики организации, спланировать подход — будете ли вы опираться исключительно на личные мотивы (сострадание и пр.) или создадите что-то, что можно предложить на взаимовыгодных условиях. На следующем уроке мы посмотрим, как и на что предпочитают жертвовать коммерческие компании в России.

## Урок 2. Российский опыт благотворительности бизнеса

### 1. Введение

На уроке дается обзор исследований российского бизнеса, обобщающий предпочтительные объекты благотворительности, виды оказываемой помощи, поддерживаемые статьи расходов (на что предпочитают выделять помощь), а также возникающие при взаимодействии проблемы и преимущества сотрудничества бизнеса с НКО.

**Комментарии для тренера:** Длительность урока: от получаса до часа. Тренерам рекомендуется изучить данные исследований о регионе, где проводится тренинг (сайт виртуальной библиотеки благотворительности — <http://bb.lfond.spb.ru>), подготовить раздаточные материалы; возможно, подготовить мультимедийную презентацию с диаграммами, обобщающими данные.

#### Задачи урока:

- На уроке участники должны узнать особенности благотворительности российского бизнеса;
- Понять на какие проекты и программы следует искать средства в коммерческом секторе.

#### Раздаточный материал:

- Приложение 4. Бланк «Знаете ли вы...».
- Приложение 5. Проблемы и преимущества сотрудничества НКО и бизнеса.

#### Использованная литература:

- О. Алексеева «Привлечение пожертвований российских компаний», М., КАФ Россия, 2001.
- А.А. Клецина, А.В. Орлова, статья «Благотворительность бизнеса в России: обзор исследований», пособие «Бизнес и НКО: от настороженности к сотрудничеству», СПб, СПб БОО «Центр РНО», 2001.
- Результаты исследования Ассоциации менеджеров России, брошюра «Корпоративная благотворительность и спонсорство в бизнесе», М., АМР, 2002.

### 2. Содержание урока

По данным исследований, большинство (упоминаются цифры от 25 до 97%, но чаще всего фигурируют 50-70%) российских фирм занимаются благотворительностью.

Из наиболее свежих данных, собранных в разных регионах России, упомянем исследование Ассоциации менеджеров, выявившее основные черты корпоративной благотворительности в России, основные тенденции и мотивы бизнеса при реализации социальных программ, а также основные причины недостаточной коммуникации интересов бизнеса и общества.

«В ходе исследования было опрошено более ста высших руководителей,

глав служб маркетинга и по связям с общественностью российских компаний, международных компаний и крупнейших благотворительных организаций в России. Результаты, полученные в ходе опросной части исследования, позволили сделать следующие выводы:

- Представители бизнеса осознают необходимость социальной активности компаний, многие из них готовы вкладывать в это дополнительные средства.
- Основной целью благотворительной деятельности менеджеры компаний видят улучшение имиджа компании.
- Благотворительная деятельность в России носит в целом бессистемный характер:
  - решения о выделении средств принимаются на основе личных симпатий первых руководителей компании;
  - благотворительность не увязывается со стратегией компании.
- Из-за недоверия к некоммерческим организациям-посредникам в основном практикуется прямая поддержка разовых мероприятий, что не позволяет создать действенную инфраструктуру рынка социальных проектов.
- Благотворительная деятельность в России активно развивается, но ее развитие возможно только в случае осознания корпорациями собственных выгод от благотворительной деятельности и развития института независимых благотворительных организаций.

Исследование подтвердило, что российский бизнес начинает чувствовать социальную ответственность: почти 90% генеральных директоров убеждены, что участие в развитии общества — это выгодное вложение средств, которое окупится в будущем, 42% из них готовы вносить дополнительный вклад в этот процесс. Вместе с тем, анализ причин заинтересованности бизнесменов в корпоративной благотворительности показывает, что у бизнеса нет целенаправленной стратегии на построение эффективного механизма взаимодействия с обществом».

**Комментарии для тренера:** При подаче нижеследующей информации можно выдать участникам бланки для фиксации наиболее важных данных (Приложение 4). Тренер может прочитать мини-лекцию или провести презентации с использованием мультимедийного проектора. Можно задействовать знания и опыт учащихся, задавая им соответствующие вопросы.

### **Виды помощи**

Наиболее распространена помощь трех типов: финансовые средства, товары и услуги. В России в основном развиты первые два типа, причем товары жертвуют именно те, кто их производит. Однако этим список ресурсов бизнеса не исчерпывается. Кроме вышеперечисленного, бизнес жертвует:

- Своим временем и экспертизой (участие в попечительских, консультативных советах и правлениях);

- Временным безвозмездным предоставлением в пользование помещений, оборудования, транспорта;
- Прямой оплатой счетов организаций или безвозмездной передачей необходимых материальных ресурсов (даже если сам бизнес их не производит и не продает, в том числе и бывших в употреблении);
- Льготами на оплату своей продукции (товаров и услуг);
- Проведением обучения сотрудников НКО и т.д.

Развиваются и новые формы, сочетающие работу с бизнесом со сбором частных пожертвований — привлечение пожертвований сотрудников компаний (см. пример 7 первого Урока главы).

### Получатели помощи

Какие целевые группы и сферы компании предпочитают поддерживать?

- Дети (особенно дети-сироты, а также одаренные дети, дети из неполных или многодетных семей);
- Инвалиды, пенсионеры (одиноким пожилым людям, ветеранам Великой Отечественной войны, блокадники);
- Сфера культуры и искусства (в т.ч. восстановление церквей, памятников, поддержка деятелей искусства и пр.), спорта, образования и здравоохранения;
- Пострадавшие в результате катастроф и террористических актов, участники современных военных конфликтов, силовые структуры;
- Сфера охраны окружающей среды (гораздо реже).

Все, что не входит в вышеперечисленные приоритеты, нуждается в дополнительном объяснении и аргументации.

Кто же чаще других оказывается получателем такой помощи?

- Государственные и муниципальные учреждения социальной защиты и культуры (детские дома, приюты, музеи, школы творчества, дома престарелых);
- Государственные организации или проводящиеся под государственной/муниципальной эгидой мероприятия в сфере социальной помощи или культуры (День города, День Победы, различные концерты и праздники, благотворительные марафоны);
- Общественные организации инвалидов, пенсионеров, ветеранов, родителей детей-инвалидов, многодетных семей, пострадавших в конфликтах или катастрофах;
- Другие некоммерческие негосударственные организации, работающие в социальной сфере или в области культуры;
- Конкретные люди (прямая адресная помощь нуждающимся без посредников);
- Религиозные организации (церкви, монастыри);
- Благотворительные фонды, в т.ч. фонды общественного развития (community foundations);
- Собственные структуры компаний — фонды, общественные организации.

Реже всего получателями помощи становятся организации:

- Научные;
- Экологические;
- Правозащитные;
- Женские феминистские;
- Ресурсные центры, центры поддержки НКО и бизнеса.

### Статьи бюджета

Какие расходы компании предпочитают и избегают поддерживать? Пожертвования на разовые акции для бизнеса более предпочтительны, так как не требуют постоянных вложений и имеют конкретный, видимый результат. Хотя и текущие расходы бизнес может взять на себя.

Поддерживаются:

- Приобретение специального оборудования (особенно для лечения, обучения, ухода);
- Транспортные расходы (например, для перевозки детей в лагеря отдыха, поездки на соревнования и фестивали, специальный транспорт для инвалидов);
- Закупка и раздача лекарств, одежды, игрушек, книг, продуктов питания;
- Оплата специалистов, непосредственно работающих с детьми, инвалидами;
- Прямые расходы на проведение отдельных мероприятий;
- Реставрация церквей и исторических памятников, создание музеев.

Не поддерживаются:

- Административные расходы организаций (особенно оплата труда административного персонала, аренда офиса);
- Проведение семинаров, конференций, поездки на стажировки;
- Выпуск периодических изданий;
- Расходы на оказание бесплатных услуг, которые нельзя однозначно приблизить к «адресной социальной помощи» (телефоны доверия, например);
- Мероприятия, благотворительный эффект которых не виден;
- Нестандартные программы (целители, нетрадиционные религии и т.п.)

Хотя большинство российских компаний все же оказывают благотворительную помощь, но далеко не все при этом используют некоммерческие организации (особенно — негосударственные) как посредников в этом деле. Почему?

### Проблемы, возникающие при взаимодействии бизнеса с НКО

*Отсутствие информации:* никто не обращался, нигде нет информации о деятельности НКО, о важности проектов НКО, СМИ мало говорят/пишут о позитивных примерах, освещают только скандальные истории. Часто компания

хочет что-то сделать (собрать вещи, новогодние подарки и пр.), но не знает, как организовать их передачу нуждающимся, на ум приходят только традиционные детские дома.

*Недоверие, стереотипы:* распространен миф о том, что НКО (особенно фонды) — это воры, он тщательно поддерживается СМИ и нечестными НКО, а также теми, кто просто не отчитывается об использовании средств (соответственно, у бизнеса возникает ощущение, что средства ушли «не туда»). Также распространено мнение, что обо всех нуждающихся должно заботиться государство.

*Правовые аспекты:* законодательство не стимулирует благотворительность (нет налоговых льгот), ограничивает упоминание благотворителей в СМИ (по закону о рекламе), сложно правильно оформить свое пожертвование, у бизнеса нет информации о законах, регулирующих взаимодействие с НКО, образцов договоров благотворительного пожертвования и пр.

*Экономические трудности:* нестабильная экономическая ситуация в стране, недостаток собственных средств, невозможность извлечь деньги из оборота, отсутствие бюджета на благотворительность, использование всего бюджета на поддержку государственных программ (яркий пример — подготовка к 300-летию Санкт-Петербурга, когда все компании должны были в ней участвовать).

*Сложности при общении:* несовпадение интересов, языка, кругозора, темпов развития бизнеса и НКО

*Сомнения и опасения:* наиболее распространенное — что сумма, которую малый или средний бизнес может выделить, сможет что-то изменить. Опасение, что это вызовет нежелательную реакцию коллег по бизнесу или поток других просителей, а также привлечет внимание контролирующих органов. Другие сомнения связаны, скорее, с отсутствием доверия (что деньги дойдут до нуждающихся и т.д.).

Тем не менее, те компании, которые уже взаимодействуют с НКО, выделяют *преимущества такого сотрудничества:*

- Решение внутренних социальных задач бизнеса силами НКО (обучение, забота о здоровье, отдых и т.д. сотрудников и их родственников);
- Экономия времени (при сотрудничестве с НКО — возможность переложить на них работу с частными просителями);
- Расширение рынка и клиентской базы за счет НКО и их клиентов;
- НКО могут помочь бизнесу выйти на государственный заказ;
- Знакомство бизнеса с новыми технологиями (в частности, зарубежными);
- Использование волонтерского труда сотрудников НКО;
- Возможность получения полезных связей на мероприятиях НКО;
- Предпочтение НКО, а не государственным учреждениям, т.к. «Они более гибкие; они такие же, как и мы, и реализуют более полезные проекты», «Мы государственным структурам не доверяем».

### 3. Выводы из урока

Конечно, работать с бизнесом легче всего организациям, занимающимся решением «популярных проблем» — заботой о детях, стариках, инвалидах, а также работающим в сферах, традиционно привлекающих СМИ и, соответственно, спонсоров — культура, спорт, образование. Но это не значит, что другим организациям надо отчаиваться — известно немало примеров сотрудничества бизнеса с молодежными и экологическими организациями, ресурсными центрами, различными клубами и т.д. Все зависит только от вас — от умения создать что-то новое, необычное, от вашей уверенности в собственных силах и деле, которому вы себя посвятили, от умения презентовать себя (письменно или при встрече). Об этом пойдет речь в нашем следующем уроке — как можно подойти к компании и что нужно делать на переговорах.

## Урок 3. Формы контакта с бизнесом

### 1. Введение

На уроке раскрываются секреты построения отношений с компаниями — к кому и в какой форме лучше обратиться, какие особенности нужно учесть, что взять с собой на встречу, как и о чем говорить и т.д.

**Комментарии для тренера:** Урок занимает от двух часов до двух дней. Тренерам рекомендуется иметь личный опыт контакта с бизнесом и/или ведения деловых переговоров, знать «психологический минимум» эффективного общения, уметь проводить ролевые игры. Подготовка к уроку: ознакомиться с материалами урока, подготовить раздаточные материалы и материалы к упражнениям (роли для сценок, заменители денег для ролевой игры «Шеренги»), подготовить мультимедийную презентацию с этапами проведения переговоров.

#### Задачи урока:

- На уроке участники должны узнать шаги работы с бизнесом, этапы проведения переговоров, научиться вести себя на переговорах.
- Научиться писать письмо в компанию, договариваться о встрече по телефону.
- Устанавливать контакт на переговорах, достойно представлять свою организацию и проект, подчеркивать выгоды, преодолевать возражения, завершать встречу и строить долгосрочные отношения с бизнесом.

#### Раздаточный материал:

- Приложение 6. Этапы поиска и переговоры с бизнесом.

### 2. Содержание урока

При работе с бизнесом в основном используются три формы контакта: звонок, письмо/факс, личная встреча (переговоры).

#### **Первый контакт**

Форма первого контакта зависит от размера и характера бизнеса, а также от сферы деятельности организации-просителя.

Визит в компанию (личная встреча) не практикуется как форма первоначального контакта. Исключение — личная встреча на каком-то мероприятии (выставке, форуме, конференции, благотворительной акции), когда можно не только познакомиться, но и предварительно переговорить о возможном сотрудничестве.

Если несколько лет назад начать со звонка считалось нормой, и часто удавалось сразу назначить личную встречу, то сейчас мы все чаще слышим: «Пришлите ваше предложение в письменном виде, и мы вам перезвоним». Теперь эта форма контакта может сработать только в двух случаях: при работе с малым и

средним бизнесом или если имя вашей организации либо ее лидера/покровителя широко известно.

Письмо — достаточно универсальная форма первого контакта. Существует подход, при котором сам сбор средств у бизнеса производится с помощью писем, без личной встречи. Это может сработать, если вы работаете с одной из «популярных» у бизнеса проблем (см. предпочтительных получателей помощи в Уроке 2) и/или если ваша организация хорошо известна компании. В случае сбора средств с помощью адресной/веерной рассылки писем не забудьте указать реквизиты, на которые нужно перечислять средства.

В большинстве случаев вам все-таки придется использовать наиболее распространенный инструмент фандрайзинга в бизнес-компаниях — личную встречу. Для ее успешного проведения вам не помешают базовые знания и умения, связанные с ведением переговоров, эффективным общением и реализацией продаж (литература и обучение по этим темам широко доступны в наше время, мы лишь приведем основные рекомендации, учитывающие специфику переговоров о получении благотворительной поддержки).

## Этапы поиска и переговоры с бизнесом

1. ВСТУПЛЕНИЕ — На этом этапе вам важно подготовиться к встрече: определиться, к каким компаниям вы, прежде всего, обратитесь; собрать о них дополнительную информацию, которая поможет на переговорах, и выбрать конкретного человека, с которым будете контактировать; написать письмо и/или позвонить; и, наконец, подготовить к встрече необходимые материалы и подготовиться самим.

2. ВСТРЕЧА — Если вам удалось добиться личной встречи с представителем компании — это уже половина успеха. Теперь главное — достойно ее провести, чтобы добиться поставленных на этапе подготовки целей. Прежде всего, вам нужно установить хороший контакт с собеседником, рассказать ему о вашей деятельности и планах, вовлекая его в диалог, обсудить выгоды, которые принесет ему сотрудничество с вами, ответить на вопросы и преодолеть возможные возражения, и, наконец, подвести встречу к завершению, наметив дальнейшие шаги.

3. ПОСЛЕСЛОВИЕ — Первая встреча прошла хорошо, но до контракта дело не дошло. Что делать дальше? Подробно зафиксируйте результаты встречи, определите вопросы, которые Вы должны выяснить, подготовьте вариант договора и пошлите его партнеру (если это уже уместно), позвоните, чтобы назначить следующую встречу. Не бойтесь быть назойливыми, но не пережимайте (не звоните по пять раз в день).

**Комментарии для тренера:** Структура переговоров представлена в Приложении 6. Можно подготовить мультимедийную презентацию (например, в программе Microsoft Power Point) с тем же содержанием, что и в Приложении 6. Имеет смысл сначала назвать общую схему ведения переговоров, а потом, если позволяет время, пройти через каждый шаг, разбирая его подробно, приводя примеры, отвечая на вопросы участников и, желательно, организуя практическую часть по отработке отдельных умений.

## 1. ВСТУПЛЕНИЕ

### Как узнать к кому стоит обращаться?

Сделайте «сегментацию» — определите сегменты бизнеса, которые потенциально могут заинтересоваться вашим проектом/программой. У вас могут быть общие целевые группы, территория работы, похожие ценности и подходы.

*Например, для городской молодежной акции это могут быть производители и продавцы напитков и продуктов питания, спортивных товаров и другой молодежной продукции, молодежные газеты и журналы, или просто крупные компании, заинтересованные в городской рекламе.*

**Составьте список компаний**, находящихся в каждом из выбранных сегментов. Проведите исследование, используя ваши связи, Интернет, списки членов торгово-промышленных палат и бизнес-ассоциаций, библиотеки и справочники, местные печатные издания.

**Соберите информацию** о каждой из компаний: участвовали ли они в подобной деятельности раньше; есть ли у них планы расширения бизнеса, выхода на новые рынки; имеется ли у них бюджет на благотворительность или это часть рекламного бюджета; и т.д. Все, что может вам пригодиться на переговорах.

**Определите приоритеты**, используя полученную информацию — к кому вы обратитесь в первую очередь, а к кому позже.

Также вам надо **выяснить должность и имя человека**, ответственного за принятие решений, связанных с выделением поддержки НКО. В малом и среднем бизнесе это может быть собственник или директор компании. В крупном и международном бизнесе (а иногда и в среднем) — это сотрудник, отвечающий за работу с НКО: руководитель или специалист отдела связей с общественностью/PR и рекламы/маркетинга.

В итоге этой работы у вас должен получиться план работы с бизнесом, который включает:

- Список компаний (название, адрес, телефоны) с указанием степени приоритета;
- Контактное лицо (имя, отдел, должность);
- Вид и срок контакта (как и когда обращаться);
- Имя сотрудника вашей организации, ответственного за работу с каждой компанией (если их несколько).

### Как написать хорошее письмо?

**Комментарии для тренера:** Если времени достаточно, можно попрактиковаться в написании письма. Можно разбить общую группу на небольшие группы по 4-5 человек, поручив им написать письмо от имени одной из организаций, представленных в группе. Потом можно передать письма по часовой стрелке следующей группе для анализа сильных и слабых сторон письма. Потом составить общий список основных позитивных моментов и ошибок в написании письма. Ведущий может дополнить список из своего опыта и дать приведенные ниже рекомендации.

- Помните, что стандартные письма выбрасываются: адресуйте свое письмо лично человеку, используйте собранную информацию о компании.
- Сделайте свое письмо выдающимся: привлеките внимание первым абзацем, включите примеры из своей деятельности.
- Вызовите «аппетит» для большего: дайте в письме только основы, кратко познакомьте с вашей организацией и деятельностью.
- Держите инициативу: в завершении укажите, что вы свяжетесь с ними в ближайшее время, чтобы назначить личную встречу для обсуждения деталей или узнать результаты рассмотрения вашего письма (если вы рассчитываете получить ответ без встречи).
- Не забудьте оставить координаты для связи и имя контактного лица.

### Как во время звонка добиться назначения встречи?

**Комментарии для тренера:** В этой части можно проиграть сценку — звонящий, секретарь (призванный отсекал от босса ненужные звонки) и руководитель компании. После этого обсудить плюсы и минусы увиденного и дать рекомендации.

- Всегда звоните в течение недели после предполагаемого получения вашего письма.
- Помните, что цель звонка — назначение встречи, а не «продажа» вашего проекта: не вдавайтесь в детали — по телефону отказать гораздо легче, чем при личной встрече.
- Будьте настойчивы — перезвоните, если нужный вам человек отсутствовал или был занят, не надейтесь, что вам перезвонят.

### Как хорошо подготовиться к встрече?

- Проанализируйте предыдущие встречи, если они были. Поговорите с теми, кто был на встрече, постарайтесь понять причины успеха/неудачи, извлеките уроки.
- Установите цель встречи. Только разумная и четкая постановка целей позволит вам по окончании встречи адекватно проанализировать ее результат, не расстраиваясь напрасно из-за того, что вы не достигли невозможного, и, в то же время, оценить ситуацию критически.
- Продумайте место встречи. Рассматриваются три возможных варианта: у партнера, у себя, на нейтральной территории. Чаще всего, вам нужно будет подъехать в офис компании — в этом случае заранее оцените, сколько времени вам понадобится на дорогу.
- Спланируйте состав участников встречи. Он выбирается с точки зрения текущей ситуации на переговорах. Например, если ясно, что речь пойдет о специфических характеристиках вашего проекта/услуги, то, возможно, будет целесообразно присутствие эксперта с вашей стороны. Обычно на переговоры идет 1-2 представителя от организации.
- Спланируйте время и продолжительность встречи. При назначении времени встречи вы должны иметь при себе ежедневник, чтобы учитывать собственный график. Продолжительность встречи существенно зависит от ее целей, этапа развития отношений и количества участников. Обычно, на первую встречу бизнесмен готов уделить не больше 20-30 минут.

- Подготовьте необходимые материалы. Набор необходимых материалов может включать в себя как блокнот для записей и ручку на начальных этапах сотрудничества, так и специальные документы (см. ниже) или даже оборудование для проведения полномасштабной презентации вашего проекта / услуги, когда это необходимо.

Что может пригодиться во время встречи:

- краткое описание вашей организации;
  - годовой отчет за последний год;
  - план работы и бюджет организации на следующий год;
  - краткое описание основных программ и проектов;
  - подробное описание проекта, с которым вы обращаетесь;
  - описание возможностей сотрудничества с организацией;
  - список существующих «доноров» и партнеров;
  - истории успеха и подборка публикаций о вашей организации и ее проектах;
  - копия устава и свидетельства о регистрации организации, образец договора.
- Составьте черновой план переговоров. Спланируйте заранее, что и в какой последовательности будете говорить, подумайте о возможных вопросах и подготовьте ответы, еще раз просмотрите собранную о компании информацию.
  - Подготовьтесь сами. Настройтесь на успех, оденьтесь соответственно (в любом случае, вы должны быть одеты аккуратно и по-деловому, а вот степень формальности зависит от принятого в компании стиля).

## 2. ВСТРЕЧА

**Комментарии для тренера:** Эту часть можно провести как мини-лекцию или презентацию с ответами на вопросы участников, но лучше, чтобы сначала участники получили собственный опыт. Устройте 1-2 показательные сценки (можно с заранее подготовленными ролями, можно без них, чтобы участники сами придумали себе роли). Еще один вариант проведения — ролевая игра, которую мы назвали «Шеренги» — участники делятся на две равные по числу группы, встают в две шеренги напротив друг друга. Одна шеренга изображает из себя НКО, обращающегося за поддержкой к бизнесу, у них есть одна минута на подготовку. Вторая шеренга в это время вживается в роль бизнесменов. Переговоры ведутся в парах (один на один), на них дается 5-7 минут. После этого участники меняются местами — вторая шеренга становится НКО, первая — бизнесом. После игры проводится анализ — что помогало бизнесу расстаться со своими ресурсами и что препятствовало этому. Делаются выводы.

### Как установить контакт с собеседником?

- Настройтесь на беседу — еще в приемной (если вы ждете) или на подходах к офису посмотрите на окружающую вас обстановку, примите чай/кофе,

если их вам предложат (от алкоголя и сыпучего печенья мы бы посоветовали воздержаться).

- «Растопите лед» — в начале беседы представьтесь, улыбайтесь собеседнику, источайте энтузиазм, говорите четко, сделайте комплимент обстановке, затроньте общую тему (погода, природа, пробки).
- Наладьте диалог с собеседником: скажите, что уже знаете о фирме, задайте вопросы о компании, ее деятельности и планах, плавно переходя к интересующей вас теме.

### **Как хорошо представить свою деятельность?**

- Во-первых, тот человек, который идет на встречу, должен хорошо знать свой «продукт», т.е. обладать всей необходимой информацией об организации, а также о предлагаемом на рассмотрение проекте или услуге.
- Если вы нацелены на партнерство, действуйте как консультант, а не коммивояжер, который заходит во все двери подряд. Определите проблему, с которой столкнулась компания, постарайтесь понять, что им нужно и чего они хотят, предложите решение этих проблем.
- Говорите на понятном языке: избегайте специальных терминов и непонятных простому обывателю сокращений (например, НКО, третий сектор, ЛЖВС и пр.), чтобы не ставить собеседника в неудобное положение.
- Излагайте информацию, пользуясь проектной логикой — начните с проблемы (говорите не о внутренних проблемах вашей организации, а о ситуации, в которой находится ваша целевая группа), а уже из проблемы выйдите на ее решение и на роль вашей организации/проекта в этом.
- Старайтесь перевести монолог в диалог, не говорите все время сами. Если ваш собеседник вовлечен в беседу — это уже успех! — с пустыми руками вы не уйдете. Реагируйте на вопросы позитивно, будьте готовы на них ответить.

### **Как «продать» выгоды, чтобы их «купили»?**

- Знайте все характеристики вашего продукта (предлагаемого проекта, программы, услуги) и стандартные выгоды для каждой характеристики.
- Подберите те выгоды, которые актуальны именно для этой компании. Используйте собранную о компании информацию.
- Предложите пути решения проблемы с помощью вашей организации и помогите им получить то, чего они хотят, а не фокусируйтесь на том, чего хотите вы. Убедитесь, что в основном говорят они, а вы думаете над тем, как ваш продукт может быть им полезен.

### **Как преодолеть возникшие возражения?**

Возможные возражения:

- «Ситуация с прибылью компании настолько плохая (из-за экономического спада, других причин), что мы и так сокращаем бюджет».

- «Хорошо, я поговорю с шефом и позвоню вам».
- «Я не могу выделить такую большую сумму».
- «Бюджет этого года уже израсходован».
- «Я не уверен, что деньги пойдут именно на этот проект/ попадут именно этим людям».
- ... (добавьте сюда ваши варианты)

Техники преодоления возражений в зависимости от их типа:

<u>Сомнение:</u>	... ссылки на кого-либо, рекомендации; ... доказательство (изучение отчетов).
<u>Беспокойство:</u>	... объяснение (если вызвано нехваткой информации); ... перевешивание аргументами (выгоды).
<u>Невозможность:</u>	... альтернативный совет (если вызвана нехваткой ресурсов); ... вовлечение человека, принимающего решения (если это не тот человек).
<u>Отсутствие интереса:</u>	... еще раз определите ситуацию и потребности собеседника; ... найдите скрытое: <ul style="list-style-type: none"><li>- сомнение;</li><li>- беспокойство;</li><li>- невозможность;</li></ul> ... проверьте и ответьте на возражение; ... убедитесь в положительном отношении.

### Как правильно завершить встречу?

- Проверьте, что все ключевые вопросы были затронуты.
- Подытожьте выгоды.
- Сделайте все для продолжения общения:
  - договоритесь о следующей встрече/ звонке;
  - оставьте документы;
  - договоритесь о встрече с его шефом (это намного лучше, чем ему просто передадут ваш разговор).

### 3. ПОСЛЕСЛОВИЕ

#### Что делать после встречи?

- Подробно зафиксируйте результаты встречи. Если вы взяли взаимные обязательства, уместным будет даже переслать резюме встречи и график договоренностей вашему партнеру.
- Запишите вопросы, которые вы должны выяснить.
- Подготовьте вариант договора и пошлите его партнеру (если это уже уместно).
- Позвоните, чтобы назначить следующую встречу. Не бойтесь быть назойливыми, но не пережимайте.

## Как поддерживать дальнейшие контакты, чтобы они перешли в долгосрочное сотрудничество?

- Не забывайте благодарить вашего «донора». Это могут быть письма благодарности, выступления на мероприятиях, упоминание имени компании и конкретного человека в статьях о вас, в годовом отчете, буклетах организации, выставление компании и её руководителя в разных благотворительных конкурсах, небольшие подарки, например, поделки или рисунки, выполненные детьми и т.д.
- Не вешайте все финансовые проблемы на одного жертвователя, распределяйте «нагрузку» между несколькими. «Донор» должен знать, что он не один, но, возможно, самый щедрый/ умный/ любимый.
- Всегда приглашайте «донора» на ваши мероприятия (не настаивайте, но и не забывайте это делать). Возможно, он не придет, но если все же появится и своими глазами увидит результаты вашей деятельности — думаем, он станет еще щедрее.
- Оценивайте результаты своего труда и отчитывайтесь, даже если сам «донор» этого не просит. Отчет должен быть простым и коротким, состоящим из 2-х частей:
  - содержательной (что произошло благодаря поддержке, какие результаты достигнуты);
  - финансовой (на что потрачены деньги «донора»).

### 3. Выводы из урока

Для успешного взаимодействия с бизнесом важно подобрать наиболее адекватную форму контакта. Если вы остановили свой выбор на переговорах, половина успеха зависит от подготовки к ним. Правильно ли вы выбрали компанию и человека в ней, грамотно ли составили письмо, удалось ли дозвониться и назначить встречу, настроились ли вы на встречу, принесли ли необходимые материалы и т.д. На самих переговорах важно общаться с собеседником, задавать вопросы, уверенно отвечать на вопросы бизнесмена. Хорошо уметь преодолевать возникающие сомнения и возражения и уметь подводить итоги встречи. И один из важных моментов, — не останавливаться на достигнутом, развивать ваши отношения, разрабатывать новые проекты, переходить от филантропии к спонсорству, партнерству.

**Желаем вам успеха!**

**Мотивы благотворительности бизнеса**

<b>Личные</b>	<b>Коммерческие</b>

**Примеры бизнес-акций из различных сфер, опубликованные в 2004 году в выпусках Агентства социальной информации и в Интернете.**

**Пример 1. Многодетные матери Нижнего Новгорода смогут лечить зубы бесплатно**

Нижний Новгород, 16 июля 2004 г.

В Нижнем Новгороде стартовал новый социальный проект «Пусть мама улыбается», предполагающий оказание бесплатной высококвалифицированной стоматологической помощи многодетным матерям из малообеспеченных семей. Проект осуществляется по инициативе председателя Законодательного собрания Евгения Люлина на базе нижегородской стоматологической клиники «Академия». Клиника открылась в Нижнем Новгороде в 1998 году. По результатам Всероссийского конкурса «Женщина — директор года 2003» ее генеральный директор Наталья Засыпкина была удостоена именной медали «За успешное внедрение новых технологий в повседневную практику частного медицинского учреждения, создание новых рабочих мест».

Проект рассчитан на полтора года. Список многодетных пациенток, которые смогут посетить специалистов клиники, предоставлен нижегородской общественной организацией «Ассоциация многодетных семей». По предварительным данным, услугами стоматологов смогут воспользоваться около 120 человек. «Мы должны не только гордиться этими женщинами, — подчеркнул Евгений Люлин на презентации проекта, — но и заботиться о них... В решении этого вопроса очень важна поддержка социально ответственного бизнеса».

**Пример 2. В аптеке сети «Чудо-Доктор» Екатеринбурга проводится акция по профилактике ВИЧ среди молодежи**

ЕКАТЕРИНБУРГ, 23 июля 2004 г.

Каждый клиент, купивший упаковку презервативов «Маскулан», получает еще одно «средство защиты» в подарок. Ростовая кукла «Чудо-Доктор» у входа в аптеку предлагает рекламные листовки с информацией об акции. Флаеры раздаются только молодым людям. Как сообщила заведующая аптекой Ольга Несмашная, проект реализуется совместно с фирмой «Вариант».

Изначально планировалось провести аналогичную акцию в одном из развлекательных центров города, но его руководство отклонило предложение.

«Главная задача — заинтересовать молодежь в использовании презервативов, — отметила О. Несмашная. — Наша аптека располагается в центре города, рядом находится развлекательный центр «Малахит». Поэтому мы считаем важным напомнить молодым людям о собственной безопасности и сохранении здоровья»



### Пример 3. ЗАО КБ «Ситибанк» предоставляет грант в размере 100,000 долларов США на развитие финансового образования в Санкт-Петербурге

Санкт-Петербург, 7 июля 2004 г.

ЗАО КБ «Ситибанк», член «Ситигруп», крупнейшей мировой финансовой корпорации, объявил о предоставлении Школе менеджмента при Санкт-Петербургском государственном университете трехлетнего гранта в размере 100 тыс. долларов США, продолжая тем самым финансирование «Программы поддержки преподавателей» корпорации «Ситигруп».

Указанное финансирование предоставляется через Фонд «Ситигруп» в рамках той же программы, что и первый 60-тысячный грант 2001 года, в знак признания серьезных достижений Санкт-Петербургского Университета в обучении молодежи современной теории и практике бизнеса.

Сегодняшнее заявление сделано всего через три месяца после того как корпорацией «Ситигруп» и Фондом «Ситигруп» было объявлено о выделении на нужды глобального финансового образования 10-летнего гранта в сумме 200 млн. долларов США, создании нового Офиса финансового образования и глобальной инициативе «Ситигруп», в рамках которой каждый из её сотрудников имеет право использовать один рабочий день в году для оказания добровольной бесплатной помощи в области финансового образования.

Финансовые средства будут выделены восьми членам профессорско-преподавательского состава Школы (трём профессорам и пяти доцентам) на конкурсной основе.

Как заметил Декан Школы менеджмента при Санкт-Петербургском государственном университете Валерий Катькало, «по всему миру «Ситигруп» славится своей приверженностью делу финансового образования. И, в этом смысле, Россия не является исключением. В этом году «Ситигруп» увеличила финансирование Школы, что позволит нам и далее повышать качество образования наших студентов путем преподавания им таких важнейших дисциплин как менеджмент, корпоративные финансы, маркетинг и кадровая политика. Мы благодарны «Ситигруп» не только за их финансовую поддержку, но и за их добрую волю в передаче нам своих колоссальных знаний и опыта. Аллан Хёрст, Президент Ситибанка, Россия является активным членом нашего Совета директоров и принимает непосредственное участие во всех областях деятельности Школы менеджмента».

По словам Президента ЗАО КБ «Ситибанк» Аллана Херста, «корпорация «Ситигруп» чрезвычайно рада возобновить и дальше укреплять сотрудничество со Школой менеджмента в то время, когда в Санкт-Петербурге открывается филиал Ситибанка по обслуживанию частных клиентов. Как показывает наш предыдущий опыт, — говорит он, — участие «Ситигруп» обеспечивает устойчивое развитие образовательных программ, реализуемых Школой менеджмента при Санкт-Петербургском государственном университете. Это, в свою очередь, способствует повышению общего образовательного уровня Школы путем прямой поддержки её профессорско-преподавательского состава».

Сегодня ЗАО КБ «Ситибанк» сделано ещё одно заявление, в котором говорится о начале реализации проекта по обслуживанию частных клиентов в Санкт-Петербурге и открытии первого ритейлового филиала Ситибанка на Московском проспекте.

## Пример 4. Компания Avon помогает женщинам, перенесшим мастэктомию

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, 19 февраля 2004 г.

В канун 8 марта в онкологических клиниках города компания Avon проведет акцию по вручению женщинам, перенесшим мастэктомию (удаление молочной железы) купонов на бесплатное получение специального белья и протезов в рамках благотворительной программы «Вместе против рака груди». Avon — международная косметическая компания, которая работает в 143 странах мира, организатор и участник благотворительных программ для женщин, в частности, программы «Вместе против рака груди».

Актуальность и своевременность создания российского благотворительного фонда «Вместе против рака груди» подтверждается данными статистики. В мировом рейтинге по показателям заболеваемости и смертности от рака груди Россия занимает одно из первых мест. В соответствии с последними данными, опубликованными Российским онкологическим научным центром, рак груди является вторым по распространенности онкологическим заболеванием среди женщин; рак груди — самая распространенная причина смерти женщин в возрастной категории от 45 до 55 лет; каждая восьмая женщина на протяжении своей жизни рискует заболеть раком груди. Ежегодно в России около 50 тыс. женщин ставится диагноз «рак молочной железы», за последние 20 лет заболеваемость раком молочной железы в России выросла на 64%. В канун 8 марта 200 женщин, находящихся на лечении в онкологических клиниках Санкт-Петербурга (клиническая больница РАН, городской и областной онкодиспансеры, НИИ онкологии имени Петрова), получают именные купоны на 1100 рублей. Также компания подарит им косметические наборы по уходу за кожей лица и вручит приглашения на специализированный семинар по реабилитации. Акция проводится совместно с компанией по производству специального белья и протезов АМОЕНА и ассоциацией «Маммология».

## Пример 5. Уральский компрессорный завод планирует учредить корпоративную стипендию для студентов

ЕКАТЕРИНБУРГ, 23 июля 2004 г.

Уральский компрессорный завод, одно из предприятий промышленной группы «Уралинвестэнерго», заключил договор о сотрудничестве с Омским государственным нефтехимическим институтом. В соответствии с действующей программой образовательных грантов в этом году двое учащихся, выпускников школ Екатеринбурга, направлены для обучения в Омский нефтехимический институт. Обучение полностью финансируется ОАО «Уралкомпрессор». Омский нефтехимический институт направил троих студентов на завод для прохождения практики. Завод же планирует учредить корпоративную стипендию для его студентов.

### Пример 6. Кузбасские предприятия в Международный день защиты детей сделали подарки воспитанникам подшефных учреждений

КЕМЕРОВО, 3 июня 2004 г.

Шахта «Зенковская» управляющей компании «Прокопьевскуголь» в течение нескольких лет является шефом школы-интерната № 64 г. Прокопьевска. В Международный день защиты детей горняки «Зенковской» передали десять коробок одежды и обуви, собранных сотрудниками предприятия.

Руководство кемеровского предприятия «Химмаш» провело детский конкурс рисунка «Химмаш — глазами ребенка», в котором приняли участие около 50 человек: 30 детей работников завода, 20 воспитанников подшефных детского дома-школы № 1 (Кемерово) и детского дома «Рябинка» (Березовский). Все победители и участники конкурса получили сладкие призы.

### Пример 7. РОСБАНК поощряет благотворительные вклады своих сотрудников

МОСКВА, 3 февраля 2004 г.

Заместитель председателя правления ОАО «АКБ «РОСБАНК» Елена Красавцева рассказала участникам VI Ассамблеи российских деловых кругов «Женщины — лидеры новой России. Социальная ответственность бизнеса» о благотворительных программах РОСБАНКа. По словам Е. Красавцевой, банк поддерживает тех, кому сегодня не может помочь государство. Больше всего РОСБАНК помогает детям. «Молодежь должна понимать: чтобы быть успешными, надо работать. Осознать это помогают наши программы», — считает Е. Красавцева.

Программу «Новый день» РОСБАНК начал совместно с Детским фондом ООН (ЮНИСЕФ) в 1999 году. В рамках этой программы на конкурсной основе финансируются проекты, направленные на оказание помощи детям, в том числе силами искусства и спорта. Грантополучатели РОСБАНКа работают с одаренными детьми, сиротами, инвалидами и детьми, пострадавшими от насилия.

Е. Красавцева отметила, что РОСБАНК поощряет своих сотрудников, которые оказывают личную помощь нуждающимся. В банк приходит много писем с просьбами, например, помочь храму или больным. Но порой очень трудно определить, в каком случае действительно необходима помощь, а в каком — просьба оборачивается желанием «вытрясти» деньги. Поэтому был создан Экспертный совет, который анализирует все просьбы и размещает на внутреннем корпоративном сайте те из них, которые представляют интересы нуждающихся людей. «Может быть, это вызовет удивление, но сотрудники охотно перечисляют свои деньги», — говорит Е. Красавцева. По словам заместителя начальника отдела рекламы и благотворительных программ Управления общественных связей РОСБАНКа Анны Плотниковой, эта программа называется «Право помогать есть у каждого». Банк удваивает сумму, которую его сотрудник перечислил нуждающимся. Кроме того, в рамках программы готовятся подробные отчеты об использовании собранных средств. Это, по словам А. Плотниковой, особенно важно для доноров. По мнению Е. Красавцевой, попытки доказать, что крупный капитал создан нечестно и поэтому «всем должен», не приведут ни к чему хорошему: «Чувство вины деструктивно. На нем вряд ли можно что-то построить. А вот чувство ответственности — другое дело».

### Подходы к работе с бизнесом

Рассмотрите примеры сотрудничества некоммерческих организаций с бизнесом. Подумайте, чем отличаются эти примеры, есть ли похожие. Попробуйте озаглавить каждый подход. Сформулируйте основные признаки каждого из подходов.

#### Пример №1

Молодежный хор города Тарасова обратился в местный филиал Сбербанка с просьбой поддержать их участие в международном молодежном музыкальном фестивале в Ганновере. Сбербанк выделил средства на приобретение авиабилетов для всего музыкального коллектива. Логотип банка был размещен на программе выступлений хора, а в местной газете вышло интервью с руководителем хора, в котором он публично поблагодарил президента филиала Сбербанка.

#### Пример №2

Крупная фармацевтическая компания обратилась в министерство здравоохранения с инициативой проведения кампании по профилактике ВИЧ и СПИДа. После проведенных консультаций компания стала сотрудничать с всероссийской некоммерческой организацией, которая занимается профилактикой ВИЧ и СПИДа. Компания финансировала разработку учебной программы и публикацию пособия для учащихся старших классов. Тренеры некоммерческой организации совместно со специалистами фармацевтической компании провели обучающие мероприятия для учителей школ в областных и региональных центрах по методике работы с новой учебной программой. Программа была аттестована министерствами здравоохранения и образования РФ.

#### Пример №3

Общественная организация «Защита пенсионеров» обратилась к компании «Уральские пельмени» с просьбой оказать финансовую помощь в осуществлении деятельности, направленной на заботу о пожилых людях Октябрьского района Екатеринбурга. Компания предоставила организации свои продукты быстрого приготовления на общую сумму 3000 рублей.

#### Пример №4

Общественная организация «Центр развития некоммерческих организаций» (ЦРНО) обратилась к Интернет-агентству «Томстудио» с предложением разработать веб-сайт организации. В обмен ЦРНО предложил компании провести тренинги для их сотрудников. В ходе переговоров Интернет-агентство обозначило приоритетные области обучения: управление проектами и работа в команде. Договор был заключен.

## Знаете ли Вы...

Каков процент компаний, выделяющих благотворительную помощь?

Какие виды помощи наиболее распространены?

Как еще бизнес может помогать НКО?

На какие целевые группы и сферы компании предпочитают жертвовать?

Кто чаще других оказывается получателем помощи?

Какие расходы компании предпочитают поддерживать?

Какие расходы компании избегают поддерживать?

## **Проблемы и преимущества сотрудничества НКО и бизнеса**

### **Проблемы, возникающие при взаимодействии бизнеса с НКО:**

- Отсутствие информации
- Недоверие, стереотипы
- Правовые аспекты
- Экономические трудности
- Сложности при общении
- Сомнения и опасения

### **Преимущества сотрудничества бизнеса с НКО:**

- Решение внутренних социальных задач
- Экономия времени
- Расширение рынка и клиентской базы
- Выход на государственный заказ
- Знакомство с новыми технологиями
- Использование волонтерского труда
- Полезные связи
- Гибкость НКО

## Этапы поиска и переговоров с бизнесом

### 1. ВСТУПЛЕНИЕ:

- Выбор целевой группы компаний:

- сегментация;
- составление списка;
- сбор информации;
- приоритеты;
- установление контактного лица;
- составление плана работы.

- Письмо и звонок:

- написание письма: лично адресованного, выдающегося, вызывающего «аппетит» для большего, сохраняющего инициативу, содержащего контакты;
- звонок контактному лицу: в течение недели, только для назначения встречи, настойчиво.

- Планирование встречи и подготовка:

- анализ предыдущих встреч;
- установление цели встречи;
- планирование места, состава участников, времени и продолжительности встречи;
- подготовка материалов;
- планирование хода переговоров;
- самоподготовка.

### 2. ВСТРЕЧА:

- Установление контакта:

- настроиться на беседу;
- «растопить лед»;
- наладить диалог.

- Представление организации и проекта/ программы:

- знать свой «продукт»;
- действовать как консультант;
- говорить на понятном языке;
- пользоваться проектной логикой;
- не говорить все время самому.

- «Продажа» выгод:

- знать все характеристики и выгоды своего «продукта»;
- подобрать подходящие выгоды;
- предложить пути решения их проблем.

- Преодоление возражений:

- понять суть возражения;
- ответить на возражение.

- Завершение встречи:

- проверить выполнение плана;
- подытожить выгоды;
- сделать все для продолжения общения.

### 3. ПОСЛЕСЛОВИЕ:

- Заключение договора.

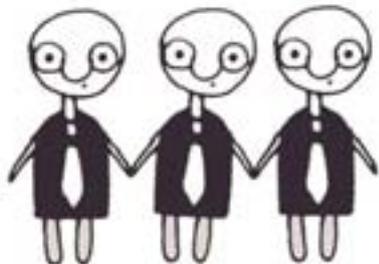
- Благодарность.

- Оценка результатов.

- Долгосрочные взаимоотношения.

## Глава 6. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЧАСТНЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ

Борис Цирульников — Общественный фонд Тольятти



Как отмечалось в первой главе данного пособия, средняя российская НКО привлекает в год не более 10-20 тысяч рублей частных пожертвований, в то время как в других странах частные пожертвования составляют до 60% дохода социальных НКО. В этой главе мы рассмотрим преимущества и недостатки этого источника ресурсов для общественной организации, основные методы работы с частными жертвователями, юридические аспекты фандрайзинга.

### Урок 1. Частные пожертвования — преимущества и недостатки

#### 1. Введение

Сбор частных пожертвований достаточно распространенная форма получения средств, которая часто применяется некоммерческими и муниципальными организациями. Что привлекает организации в сборе частных пожертвований? Какие формы наиболее эффективны? Где таятся подводные камни? О чем нельзя забывать при организации кампании по сбору средств? В первом уроке этой главы мы предлагаем обсудить с участниками приведенные выше вопросы.

**Комментарии для тренера:** Уроки этой главы занимают от 50 минут до часа. Тексты высказываний для обсуждения рекомендуется готовить заранее, либо использовать приведенные ниже образцы. Для проведения уроков хорошо применить мультимедийное оборудование и продемонстрировать примеры и документы на экране. В конце курса можно предложить всем участникам разработать полный цикл фандрайзинговой акции по сбору частных пожертвований, либо разрабатывать акции по частям в ходе каждого урока.

#### Задачи урока:

- определить преимущества и недостатки частных пожертвований как источника финансирования для НКО;
- представить основы бухгалтерской документации для сбора частных пожертвований.

#### Раздаточный материал:

- Приложение 1. Положение о порядке сбора, приема, оприходования и использования частных благотворительных пожертвований.

## 2. Содержание урока

**Комментарии для тренера:** Рассмотрение данной темы займет час времени. Тренеру рекомендуется подготовить два противоположных высказывания о перспективности сбора частных пожертвований в нашей стране и зачитать их участникам (образец см. ниже). Разделите помещение, где проходят занятия воображаемой линией на две равные части. Предложите участникам занять места слева и справа от линии в зависимости от того, с каким из двух приведенных утверждений они более склонны согласиться. Предложите участникам, которые еще не определили своей позиции занять место посередине.

**Задача группы:** приводя обоснованные аргументы убедить коллег «перейти линию» и изменить свою точку зрения. Аргументы, приводимые участниками в пользу обоих высказываний, рекомендуется записать на два разных листа бумаги или доску. В результате получится список преимуществ и недостатков частных пожертвований как источника ресурсов для НКО.

### Высказывание 1

Уважаемые коллеги, сбор частных пожертвований всегда является затратной частью развития организации, так как говорить о сборе значительных средств у простых людей не приходится. Сегодня в России еще нет среднего класса и люди жертвуют небольшие суммы, а затраты на организацию фандрайзинговых кампаний очень велики, так как приходится объяснять цели кампании каждому человеку лично. Такие действия в большой степени являются PR-ом, и надо их так и рассматривать.

### Высказывание 2

Друзья, нельзя рассматривать фандрайзинговую кампанию только с точки зрения сбора средств или услуг. Очень важно рассказать людям об определенных проблемах и возможности их решения. А если есть возможность получить средства на реализацию программы или помочь конкретному человеку, то успех кампании удваивается. Надо помнить, что причастность людей к благотворительности в малом, дает направление и возможность участвовать в этих действиях в дальнейшем. Возможно, суммы будут увеличены. Главное не PR, а общение с людьми.

**Комментарии для тренера:** Поблагодарите участников, прокомментируйте полученные списки, опираясь на собственный опыт.

Предложите группе подробнее рассмотреть вопросы юридического оформления документов, необходимых для сбора частных пожертвований. Обсудите следующие вопросы: нужны ли бухгалтерские и юридические документы для организации сбора частных пожертвований? Можно ли проконтролировать процесс сбора средств? Где могут возникнуть проблемы? После составления списка преимуществ и недостатков частных пожертвований как источника финансирования для НКО, предложите участникам обсудить еще два высказывания (см. ниже) в том же формате, что и предыдущие.

## Высказывание 3

Самой большой проблемой при сборе частных пожертвований является бухгалтерская документация. Невозможно каждому жертвователю выдать приходный ордер или кассовый чек по принятию средств. Деньги, передаваемые напрямую людям или опущенные в копилку, не фиксируются мгновенно, и поэтому их количество может вызывать подозрение в объективности и правдивости организаторов. Такое мнение может вызывать негативное отношение к организации и её делу. А в дальнейшем вызвать трудности в работе с другими «донорами» или фискальными органами.

## Высказывание 4

Конечно, сложившееся негативное мнение о некоммерческих организациях и различных просителях сильно влияет на сбор частных пожертвований. Этому также способствует несовершенство налогового законодательства. Но нами разработаны и привлечены к работе наилучшие практики в оформлении документов при проведении кампаний по сбору средств. Самым важным является принятое в организации положение о порядке проведения этих действий.

**Комментарии для тренера:** Предложите участникам обсудить эти два высказывания. После обсуждения раздайте или продемонстрируйте с помощью мультимедийного оборудования Приложение 1 к данному уроку. Если у вас есть возможность пригласить для участия в тренинге представителей налоговых органов или счетных палат, обсуждение может стать более предметным и практическим. Приглашенные специалисты могут выступить в качестве экспертов после завершения обсуждения в группе.

## 3. Выводы из урока

Сбор частных пожертвований требует от организации серьезной подготовки, временных и зачастую материальных затрат. Однако, у этого источника финансирования есть и ряд видимых преимуществ: привлечение сторонников, способных помимо финансового вклада пожертвовать своим временем, талантом, опытом; возможность использовать привлеченные средства именно на ту деятельность, на которую нужны ресурсы в данный момент; независимость от крупных «доноров» и их приоритетов и многое другое. Каждой организации предстоит решить для себя, насколько этот источник финансирования актуален и доступен, взвесить все «за и против». В следующих уроках мы рассмотрим основные методы сбора частных пожертвований и важные факторы, которые могут повлиять на результативность работы с частными жертвователями.

## Урок 2. **Формы и методы сбора частных пожертвований:** Ящички-копилки

### 1. Введение

При организации сбора частных пожертвований важно понимать, какие формы существуют, чем они отличаются друг от друга, когда и какие методы лучше применять. В последующих уроках предлагается отдельно рассмотреть несколько наиболее распространенных методик привлечения частных пожертвований, определить в каких случаях лучше подойдет тот или другой метод.

**Комментарии для тренера:** Часть урока построена в форме обсуждения двух противоположных высказываний, как это было сделано в Уроке 1 этой главы. Тексты для обсуждения рекомендуется готовить заранее, либо использовать приведенные ниже образцы. Помимо общего обсуждения в Уроке используются мини-лекции и работа в малых группах. Длительность Урока от часа до 1,5 часов.

Для проведения презентаций использования ящичков-копилков, подготовьте для каждого участника по 2 канцелярские скрепки или по два листочка цветной бумаги, которые будут символизировать деньги (пожертвования).

#### Задачи урока:

- определить возможные формы сбора частных пожертвований;
- рассмотреть применение ящичков-копилков, преимущества и недостатки этого метода.

#### Раздаточный материал:

- Приложение 2. Приложение № 3 к Положению о порядке сбора, приема, оприходования и использования частных благотворительных пожертвований.
- Приложение 3. Приложение № 4 к Положению о порядке сбора, приема, оприходования и использования частных благотворительных пожертвований.

### 2. Содержание урока

При организации сбора частных пожертвований важно понимать, какие формы существуют, чем они отличаются друг от друга, когда и какие методы лучше применять. Существуют разные мнения о том, какие бывают формы и методы и в чем их преимущества и недостатки.

**Комментарии для тренера:** Предложите участникам обсудить приведенные ниже высказывания. Если у вас мало времени, то просто попросите участников привести аргументы в пользу обеих версий и запишите их на доске (флип-чарте). В конце урока вы можете вернуться к перечисленным аргументам и подкрепить или опровергнуть их.

## Высказывание 1

По моему глубокому убеждению, форма одна: один отдает, другой принимает средства, услуги или товары. Можно много фантазировать, но частные пожертвования передает частное лицо и, скорей всего, ему все равно где, как, в какой форме будет это происходить. Да и сами действия не влияют на мотивацию жертвователя: просят — дам! Дополнительные усилия по разработке практик и технологий, только обременяют процесс сбора пожертвований и делают его слишком затратным, а это может отпугнуть жертвователя.

## Высказывание 2

Конечно, самое простое выйти с плакатом на улицу и просить в «шапку» и это будет точно по написанному и озвученному выше сценарию. Но сегодня существуют другие практики и технологии. И самое главное — не умение их применять, хотя и это важно, а правильность и своевременность применения.

### Существует несколько основных методов сбора частных пожертвований:

- Сбор средств через ящики-копилки;
- Организация благотворительных мероприятий и акций (аукционов, балов, выставок, лотерей и т.п.);
- Сбор средств на улице, «один на один» или «от двери к двери»;
- Перечисление средств через банковские учреждения;
- Адресная и веерная почтовые рассылки;
- Отчисления от заработной платы сотрудников предприятий;
- Завещательные дарения;
- Сбор средств через Интернет;
- Акции по сбору вещей, продуктов питания и других нефинансовых средств;
- Реализация благотворительной продукции (сувениры, открытки, плакаты и т.п.).

**Комментарии для тренера:** Предложите участникам самостоятельно перечислить известные им методы сбора частных пожертвований. Если возникнет необходимость, дополните список, из приведенного выше перечня.

## Ящики-копилки

В постперестроечное время в городах и поселках стали устанавливать различные благотворительные ящики. Чаще всего деньги собирались на нужды церкви или каких-то организаций. Форма ящиков была различной, делали их в основном из железа. Зачастую было невозможно определить, кто поставил ящик, с какой целью и существует ли обратная связь с организаторами. У людей они часто вызвали отторжение и сопротивление, однако, до сих пор пожертвование

в ящик, по данным многих исследований<sup>3</sup>, является для людей наиболее простым и удобным способом оказания финансовой поддержки.

На первый взгляд, метод сбора средств через ящики малоэффективен, но он может стать одной из форм сбора средств на долгосрочные цели. Важно определить целевую группу, для которой проводится сбор средств и место установки ящичков. Также важно документально подтвердить право на установку ящика. Немаловажным элементом кампании может стать грамотная презентация благотворительного ящика. Хорошо, когда участие в презентации ящика принимают организаторы и представители целевой группы, для которой предназначены пожертвования.

Помимо презентаций возможно изготовление поддерживающих флаеров или плакатов, которые можно разместить или на самом ящике или рядом.

Большой эффект производят счетчики на ящиках, показывающие количество собранных средств. Необходимо не забывать говорить «Спасибо», а возможно и поздравлять людей с праздниками на информационных стендах, прикрепленных к ящику.

### **Использование ящиков для сбора наличных частных пожертвований**

Аспекты, на которые следует обратить внимание при сборе частных пожертвований в ящики-копилки:

- Выбор места для установки ящика. Опечатанный ящик для сбора пожертвований имеет смысл размещать в местах массового скопления людей, каковыми являются: магазины, супермаркеты, офисы крупных компаний, места народных гуляний, концерты и т.п.
- Оформление ящика. Ящик может быть изготовлен из любых материалов (стекла, железа, картона и т.п.). Желательно сделать его достаточно большим и броским, с широким узким отверстием сверху, в которое будет удобно опускать бумажные и железные деньги. Помимо ящика необходимо изготовить информационные плакаты или стенды, на которых будет размещена информация о вашей кампании, для кого и на что привлекаются средства.
- Информационное сопровождение. Рекомендуются провести параллельную информационную кампанию в СМИ для информирования населения о проводимой акции. Если такой возможности нет, можно разместить плакаты и объявления о проводимой акции в районе места ее проведения (например, на территории всего супермаркета).
- Вскрытие ящика. По завершении акции ящик вскрывается в присутствии свидетелей, которые подписывают соответствующий акт, и все собранные средства перечисляются на счет организации, собиравшей средства, либо передаются в кассу организации (см. Приложение 3).
- Отчетность. Проинформировать ваших жертвователей о количестве собранных в ходе вашей фандрайзинговой кампании средств, их расходовании и результатах вашего проекта можно различными способами: через средства массовой информации, через сайт организации, разместив информационный плакат в том месте, где вы собирали пожертвования.

<sup>3</sup> Фонд социального развития и охраны здоровья «ФОКУС-МЕДИА», статья «НКО и благотворительность», сборник «Новости фандрайзинга», Москва, 2003.

**Комментарии для тренера:** Разбейте участников на группы по 4-5 человек. Предложите каждой группе разработать пример применения благотворительного ящика: определить организацию, собирающую средства, цели сбора средств, написать слоган, разработать информационные материалы и дизайн ящика, место, время и сценарий проведения мероприятия. На выполнение задания отведите 20 минут. Проведите презентации.

Раздайте каждому участнику по 2 канцелярские скрепки (аналог денег в данной игре) и предложите сделать пожертвования в один или два наиболее понравившихся им ящика. Оговорите, что делать пожертвования в собственный ящик нельзя. Подсчитайте результат. Если у вас есть возможность, подарите победителям небольшие призы.

### 3. Выводы из урока

Существует перечень методик, используемых некоммерческими организациями для привлечения частных пожертвований. Каждая из этих методик имеет свои преимущества и недостатки. Мы рассмотрели наиболее известный способ привлечения пожертвований — работу с ящиками-копилками. Общие рекомендации: как показывает практика, сбор средств в ящики эффективен только тогда, когда на месте сбора средств работают сотрудники организации или волонтеры. В их функции входит привлечение посетителей или прохожих, рассказ о проводимой акции, объяснение ее целей. Одиноко установленный ящик, как правило, не приносит организаторам кампании значимого дохода.

## Урок 3. **Формы и методы сбора частных пожертвований:** Благотворительные акции

### 1. Введение

За последние несколько лет проведение различных благотворительных мероприятий стало если и не традиционным, то по крайней мере привычным событием в жизни российской общественности. Благотворительные балы, марафоны, аукционы прочно входят в жизнь некоммерческих организаций. В этом уроке мы рассмотрим, когда и как можно на них собирать средства или товары; какие существуют положительные примеры сбора средств на благотворительных акциях, и как сделать такое мероприятие более эффективным.

**Комментарии для тренера:** В Уроке используются мини-лекции, общие обсуждения, «мозговой штурм» и работа в малых группах. Длительность Урока от 2 до 5 часов. При проведении Урока можно воспользоваться мультимедийным оборудованием.

#### Задачи урока:

- составить перечень возможных благотворительных акций;
- подробно рассмотреть методику проведения концертов, розыгрышей, лотерей и аукционов;
- ознакомиться с юридическими аспектами оформления частных пожертвований.

#### Раздаточный материал:

- Приложение 4. Плакат акции «Волга-Live».
- Приложение 5. Порядок проведения благотворительных аукционов.
- Приложение 6. Уведомление о проведении стимулирующей лотереи.
- Приложение 7. Агентский договор.

### 2. Содержание урока

**Комментарии для тренера:** Предложите участникам, опираясь на свой опыт, перечислить акции и мероприятия по сбору средств, о которых они слышали, в которых участвовали или организовывали. Запишите предложения участников на доске или флип-чарте. Дополните список из приведенного ниже перечня. Предложите участникам обменяться опытом и рассказать о наиболее интересных, на их взгляд, мероприятиях по следующей схеме: кто был организатором, для чего собирались средства, где проходила акция, целевая группа акции, ее содержание и количество привлеченных ресурсов.

Существует несколько видов благотворительных акций, которые достаточно часто используются некоммерческими организациями для привлечения частных (а иногда и корпоративных) пожертвований:

- Праздники (городские, районные, тематические и т.п.);
- Аукционы;

- Благотворительные лотереи, розыгрыши;
- Выставки;
- Благотворительные балы;
- Концерты и клубные вечеринки;
- Театральные и костюмированные представления и т.п.;
- Распродажи, ярмарки;
- Благотворительные спортивные соревнования или мероприятия (забеги, заплывы, марафоны, автопробеги и т.п.);
- Благотворительные обеды.

Любая благотворительная акция должна быть хорошо отработана. Акции могут быть двух типов: специально организованные для сбора средств, или такие, в рамках которых можно провести ряд мероприятий по сбору средств. Важно логично вписать в программу благотворительной акции мероприятия по сбору частных пожертвований. Можно сочетать несколько форм сбора средств. Например, в рамках городского праздника можно организовать сбор средств в ящики и благотворительную ярмарку. Хорошо совмещаются корпоративные и частные пожертвования, а также проведение розыгрышей и лотерей.

### Благотворительные концерты и розыгрыши

**Комментарии для тренера:** Если участники уже приводили примеры благотворительных концертов и розыгрышей, то можно сослаться на них. Либо приведите в качестве примера акцию, проведенную общественным фондом Тольятти.

#### *Описание*

Любой проект только тогда можно считать завершенным, когда он имеет какую-то логическую точку в конце. Не зря, например, у музыкантов существует выражение «сыграть до точки». Такой вот своеобразной точкой в нашем проекте можно считать проведенную второго сентября в Тольятти большую благотворительную музыкальную акцию «Волга-LIVE». Приурочена она была к открытию очередного благотворительного сезона и прошла, по мнению участников и зрителей, весьма успешно.

Действо получилось многослойным: гвоздем программы был концерт на площади перед Дворцом Спорта «Волгарь» (см. Приложение 4), собравший в дождливый осенний день почти три тысячи зрителей; здесь же прошла выставка-ярмарка некоммерческих организаций города, проведена благотворительная лотерея, состоялось награждение волонтеров, особенно отличившихся и при подготовке этой акции и активно помогавших Фонду Тольятти в течение всего года. Все это позволяет говорить о том, что был сделан важный ход по привлечению на свою сторону молодых людей, многие из которых, может быть, впервые услышали слово благотворительность. Ведь именно молодежь составляла основную часть концертной аудитории. Чему, разумеется, способствовало привлечение к участию в концерте лучших, самых раскрученных тольяттинских команд и приезд английской группы «Фима» из Милтон Кинз. Привлечение, таким образом, на свою сторону молодых людей, тех, кому управлять городом и страной завтра,

увидевших, что, оказывается, можно осуществить такой грандиозный проект в короткие сроки, может рассматриваться как один из положительных штрихов в развитии Фонда, как элемент нового подхода к развитию благотворительности в регионе.

Удачной получилась акция и точки зрения PR. Практически все средства массовой информации Тольятти и области, как печатные, так и электронные, достаточно широко осветили состоявшееся событие, организована была прямая трансляция в Интернете, организовывались прямые радиоэфирные. Уже при подготовке праздника, а он стал именно таковым по общегородским меркам, не было проблем с бесплатным размещением рекламы. Что, в свою очередь, сказалось и на желании доноров внести свою лепту в общее дело. Крупнейшие промышленные предприятия, банки, компании, работающие на финансовом рынке, на рынке общественного питания, вкладывая средства, отдавали себе отчет в том, что акция будет иметь большой резонанс, а, значит, это выгодно для имиджа. Только для розыгрыша призов благотворительной лотереи 17 фирм и магазинов представили продукции на сумму 25 тысяч рублей. То есть, приобретая у волонтеров билет всего за 20 рублей, человек мог выиграть приз, стоящий гораздо дороже. Например, главный приз — шикарный велосипед от магазина «Клёвое место» достался отцу пятерых детей, плотнику-бетонщику «Куйбышевазота» Дмитрию Кузнецову.

Всего во время акции удалось собрать 81 тысячу 78 рублей. Средства эти направлены на финансирование социальных проектов — детских клубов, организаций инвалидов, молодёжных программ. Направлены и будут распределяться, разумеется, не напрямую, а через конкурс грантов, который состоится в ноябре.

Благотворительность в городе получила мощный импульс к дальнейшему развитию; опробован был опыт проведения широкомасштабной, рассчитанной, в первую очередь, на молодёжную аудиторию акции; компании-доноры получили серьёзную имиджевую поддержку; Фонд Тольятти сумел привлечь солидные денежные средства, которые помогут реализоваться десяткам очень нужных тольяттинцам программ.

Таким образом, результатом акции стали:

- + новый импульс развития филантропии в городе;
- + апробировано массовое молодёжное мероприятие;
- + доноры получили имиджевую поддержку;
- + в Фонд поступили средства на поддержку ряда нужных городу программ.

Не можем не отметить и то, что вместе с музыкантами группы «Фима» приезжала в Тольятти и официальная делегация Общественного Фонда Милтон Кинз. Принимающая сторона постаралась сделать так, чтобы английские партнёры получили как можно более полное впечатление о происходящих в Тольятти процессах. В частности, гости встретились с первыми руководителями города, представителями промышленных и банковских кругов, бизнесменами, познакомились с работой некоммерческих организаций. Кто знает, может быть, во время этих встреч закладывались кирпичики будущих совместных проектов?

Благотворительные концерты становятся все более распространенным способом сбора средств. Следует, однако, отметить, что этот метод требует, как правило, больших финансовых (чаще всего спонсорских) и временных затрат. Если вы не уверены, что в результате проведения концерта сможете привлечь сумму превышающую затраты на его проведение в 2-3 раза, лучше отказаться от этой методики в пользу менее дорогостоящей.

### Благотворительные аукционы

Это один из самых ярких и творческих методов сбора пожертвований. Но этот метод требует наибольшей предварительной подготовки. Самые важные аспекты при подготовке и проведении аукциона:

- Определение целевой аудитории (гостей, потенциальных покупателей);
- Определение места проведения аукциона;
- Приобретение, получение, подготовка лотов и их описаний;
- Приглашение и инструктаж аукциониста;
- Проведение аукциона;
- Отчет о расходовании собранных средств.

Методика проведения аукционов, юридические аспекты оформления собранных в ходе аукциона средств и некоторые рекомендации по проведению аукционов представлены в Приложении 5.

**Комментарии для тренера:** Если у вас немного времени, то можно раздать участникам Приложение 5 и предложить самостоятельно ознакомиться с методикой. Если времени достаточно, то предложите участникам вывести основные правила проведения аукционов в режиме «мозгового штурма», запишите предложения на доске или флип-чарте и дополните полученный список.

### Благотворительные лотереи

Не менее популярной методикой сбора частных благотворительных пожертвований становится проведение благотворительных лотерей. Насколько интересна эта форма? Кто может ее использовать? В чем ее особенности?

В настоящее время проведение любых лотерей регламентируются Федеральным законом «О лотереях» от 11 ноября 2003 года. Закон регламентирует всю деятельность по организации и проведению лотереи.

Для проведения лотереи некоммерческой организации будет необходимо вложить средства в изготовление билетов и рекламы, организацию продажи лотерейных билетов, подготовку юридических документов, приобретение или поиск (у спонсоров) призов.

Сегодня важно проведение стимулирующих лотерей для коммерческих организаций и передача средств на благотворительную или уставную деятельность НКО. Для организации лотереи можно задействовать НКО, работающую с волонтерами. Такая организация может стать посредником коммерческой организации при проведении лотереи, а средства, полученные от нее, будут направлены на благотворительные или социально-важные цели.

Проведение лотереи связано с продажей (или реализацией билетов). При проведении стимулирующей лотереи вы можете распространять благотворительные купоны (билеты), средства от продажи которых идут на поддержание определенных вами социальных целей, а возможность выигрыша стимулирует потенциальных жертвователей делать взносы.

Наилучшим местом и временем проведения лотереи являются городские праздники, так как большое скопление людей увеличивает количество проданных билетов, и уменьшает себестоимость мероприятия.

Важным и необходимым элементом в проведении лотерей являются юридические документы. Ниже приведены варианты таких документов (Приложение 6, 7).

**Комментарии для тренера:** Если у вас есть возможность воспользоваться мультимедийным оборудованием, покажите участникам Приложение 6 и 7 и прокомментируйте их. Если такой возможности нет, раздайте распечатанные приложения для самостоятельного ознакомления. Ответьте на вопросы.

После проведения лотереи важно проинформировать население о количестве собранных средств, в случае розыгрыша крупных призов, сообщить имена победителей, а также отчитаться, на какие цели пойдут собранные деньги.

**Комментарии для тренера:** Разбейте участников на группы по 4-5 человек. Предложите каждой группе выбрать одно мероприятие из составленного ранее списка и распланировать его проведение по следующей схеме: организатор; цели, на которые собираются средства; целевая группа, на которую рассчитано мероприятие; место проведения и сценарий мероприятия; плакаты, флаеры или другая рекламная продукция о планируемом мероприятии; количество средств, которое необходимо привлечь. Дайте на подготовку 25-30 минут. Попросите группы представить результаты. Обсудите преимущества и возможные сложности при организации всех представленных мероприятий.

### 3. Выводы из урока

Организация и проведение благотворительных акций и мероприятий один из самых творческих разделов фандрайзинга. Чем больше фантазии вы вложите в разработку вашего мероприятия, тем больший эффект получите от его проведения.

Несколько общих рекомендаций, которые могут повлиять на успешность вашего мероприятия:

- Просто, четко и доходчиво разъясните вашей целевой аудитории для чего или для кого вы собираете средства.
- Просто, четко и доходчиво разъясните вашей целевой аудитории, как собранные средства будут распределяться и каким образом жертвователи смогут проконтролировать их целевое использование.
- Распространите информацию о планируемой акции как можно шире, используйте все возможные каналы распространения информации: телевидение, радио, газеты, журналы, плакаты, листовки, флаеры, «сарафанное радио» и т.п.
- Привлекайте для проведения вашего мероприятия как можно больше нефинансовых ресурсов (например, труд волонтеров, транспортные услуги, скидки на размещение или бесплатное размещение рекламы акции и т.п.).
- Пригласите к участию в мероприятии авторитетных и уважаемых в вашем городе людей.
- Не забудьте поблагодарить всех, кто тем или иным образом принял участие в вашем мероприятии.

## Урок 4. Сбор средств на рабочих местах

### 1. Введение

По данным исследования отношения населения России к благотворительности и некоммерческим организациям<sup>4</sup> без малого 70% жителей нашей страны готовы откликнуться на просьбу об оказании финансовой поддержки некоммерческой организации, если сделать пожертвование им предложат на рабочем месте. Сбор средств на рабочих местах один из самых перспективных способов сбора частных пожертвований граждан, используемых в России.

**Комментарии для тренера:** Часть Урока построена в форме обсуждения двух противоположных высказываний, как это было сделано в Уроке 1 этой главы. Тексты для обсуждения рекомендуется готовить заранее, либо использовать приведенные ниже образцы. Помимо общего обсуждения в Уроке используются мини-лекции и работа в малых группах. Длительность Урока от часа до 1,5 часов.

#### Задачи урока:

- выявить преимущества и недостатки предложенного метода;
- подробно рассмотреть методику проведения сбора средств на рабочем месте;
- ознакомиться с правилами оформления юридических документов.

#### Раздаточный материал:

- Приложение 8. Программа «Делать добро вместе».
- Приложение 9. Приложение № 2 к Положению о порядке сбора, приема, оприходования и использования частных благотворительных пожертвований.

### 2. Содержание урока

Последние исследования и практики сбора частных пожертвований в развитых странах показывают, что основными жертвователями становятся работники, связанные долгосрочными контрактами со своими работодателями. Насколько эффективно обращение к таким людям у нас? Каким образом это можно сделать?

**Комментарии для тренера:** Предложите участникам выслушать два приведенных ниже высказывания и определить, какое из мнений ближе каждому члену группы. Попросите участников привести аргументы в поддержку каждого из мнений. Запишите на флип-чарте, обсудите.

---

<sup>4</sup> «Благотворительность в России», статья «НКО и благотворительность», Алексеева Е.Г., Крыгина Н.В., Исаев В.А., Санкт-Петербург, 2002.

## Высказывание 1

Наибольший доход в наше время имеют руководители коммерческих организаций и топ-менеджеры, но, скорее всего, их будет слишком сложно подвигнуть на регулярное перечисление пожертвований. Сотрудники, получающие небольшую зарплату, тем более тяжело отчисляют пожертвования. А если организация, в которой они работают, начинает заниматься благотворительностью, это может вызвать у них негативную реакцию. Многие могут подумать, что эти средства могли бы пойти на увеличение их зарплаты.

## Высказывание 2

В последнее время философия менеджеров фирм и их руководителей стала меняться. Важным моментом стало не только получение прибыли, но и развитие той территории, на которой они работают и живут. Частные пожертвования и отчисления от заработной платы теперь воспринимаются не как обременение, а как участие в корпоративной культуре предприятия. Наглядным примером являются программы проводимые САФ и их партнерами — Росбанком и другими.

**Комментарии для тренера:** После завершения обсуждения, попросите участников поделиться опытом. Возможно, у кого-то есть примеры успешных программ и акций по сбору пожертвований на рабочем месте. Если примеров не будет или будет недостаточно, приведите в качестве примера описание программы «Делать Добро Вместе» из Приложения 8. Можно использовать мультимедийное оборудование. Обратите особое внимание участников, на то, как сформулированы цели и задачи программы.

Сбор средств через регулярные отчисления с заработной платы проводится только с согласия руководства предприятия. Сначала руководству предприятия направляется письмо с предложением провести благотворительную акцию на рабочих местах сотрудников в пользу вашего проекта. В случае принципиального согласия руководства предприятия на ваше предложение проводятся переговоры, на которых необходимо урегулировать следующие вопросы:

- Проведение презентации вашего проекта на общем собрании сотрудников предприятия;
- Распространение образцов заявления (Приложение 9) о регулярном отчислении определенной суммы из заработной платы сотрудника на счет вашей организации;
- Размещение информационного стенда о вашем проекте на территории предприятия;
- Участие самого предприятия в финансировании вашей деятельности (например, вы можете предложить руководству предприятия удвоить сумму средств, собранных у сотрудников, либо сделать дополнительное корпоративное пожертвование).

После урегулирования всех вышеперечисленных вопросов вам предстоит подготовить и провести презентацию проекта, на выполнение которого собира-

ются средства. От того, насколько убедительны вы будете во время вашей презентации, зависит до 90% успеха данного мероприятия. Оформить выступление можно самыми разными способами: сделать электронную презентацию, снять видеофильм, подготовить информационные плакаты, фотографии, провести какие-то демонстрационные мероприятия (например, организовать на предприятии концерт самодеятельности детей из приюта, для которого собираются средства). Выбор типа презентации целиком зависит от ваших возможностей и фантазии. Очень важна роль ведущего. Чем убедительней будет его выступление, тем больше сторонников и жертвователей вам удастся привлечь. Обратите особое внимание на подготовку выступления ведущего, отрепетируйте его в компании своих друзей или коллег, проследите, чтобы выступление не было перегружено эмоциями и информацией, но тем не менее содержало главную информацию о вашем проекте и организации (кто вы, что за проект делаете, на что именно нужны средства, как они будут расходоваться, как вы будете за них отчитываться, какие еще есть возможности принять участие в вашей деятельности).

Предлагаемый сотрудникам способ пожертвования очень прост. Сотрудники, готовые поддержать ваш проект, заполняют заранее подготовленный вами образец заявления в бухгалтерию своего предприятия на отчисление средств с заработной платы. Рекомендуется предлагать сотрудникам различные объемы и регулярность отчислений. Возможны отчисления с каждой заработной платы, один раз в квартал, полугодие и т.п. Сумма отчисления также может быть оставлена на усмотрение сотрудника. Вы можете предложить какие-то минимальные ставки отчислений (например, 30 рублей), либо «округления» до 100 или 500 рублей. «Округлением» мы называем ежемесячные отчисления с заработной платы суммы меньшей 100 рублей, начисленной сотруднику. Например, заработная плата сотрудника составляет 3654 рубля, сотрудник получает 3600 рублей, а 54 рубля перечисляются в качестве благотворительного взноса на счет вашей организации.

При проведении кампании по сбору средств на предприятии необходимо подготовить и обновлять информационный стенд, посвященный вашему проекту. На стенде должна быть размещена информация о ходе проекта и прогрессе, достигнутом в рамках проекта, количестве собранных средств, отчетность об их расходовании и любая дополнительная информация о проекте (например, приглашение принять участие в какой-либо общественной акции, проводимой вашей организацией и т.п.). Информацию на стенде следует обновлять не реже одного раза в месяц.

### 3. Выводы из урока

Как показывает практика, этот способ сбора пожертвований получает в нашей стране все более широкое распространение. Использование предложенного метода предполагает дополнительную нагрузку для бухгалтерии предприятия, с которым вы сотрудничаете. Далек не все руководители согласятся на ваше предложение. Однако, в таком случае предприятие часто делает корпоративное пожертвование вашей организации. Несмотря на то, что у многих наших соотечественников еще сохранились воспоминания об отчислениях в ДОСААФ и подобные организации, исследования показывают, что далеко не все жертвователи находят этот способ приемлемым. Прежде чем внедрять данный метод, мы

рекомендуем вам провести мини исследование (проанкетировать или опросить ряд сотрудников крупных предприятий вашего региона на предмет готовности отчислять часть средств из своей заработной платы). Мы также рекомендуем установить рядом с информационным стендом вашего проекта ящик для сбора пожертвований, которым могут воспользоваться те сотрудники предприятия, которые не согласились переводить средства на ваш расчетный счет.

Еще одна рекомендация касается выбора предприятий для проведения фандрайзинговой кампании. Попробуйте начать кампанию с тех предприятий, где работают ваши друзья, родственники, знакомые, волонтеры, то есть люди, которые смогут оказать вам поддержку как при проведении переговоров с руководством предприятия, так и при убеждении сотрудников оказать вам поддержку.

## Урок 5. Информационное сопровождение фандрайзинга

### 1. Введение

В этом Уроке мы постараемся дать ответ на вопрос: существуют ли еще какие-то действия, помогающие добиться положительного эффекта в сборе средств? Насколько затратно проведение информационных кампаний? Нужна ли вообще серьезная информационная кампания для достижения положительного фандрайзингового результата?

Комментарии для тренера: Практические задания этого Урока базируются на уже отработанных на предыдущих занятиях навыках. Заранее подготовьте цветные маркеры, фломастеры, краски, бумагу — все это пригодится для оформления информационных мероприятий, которые участники будут разрабатывать в ходе Урока. Также подготовьте для каждого участника по 2 скрепки или цветных листочка, которые будут символизировать деньги. Если у вас есть возможность, подготовьте для группы, которая соберет больше всех символических средств, какой-нибудь приз (коробку конфет, книгу, буклет и т.п.). Длительность Урока от часа до 1,5 часов.

#### Задачи урока:

- определить объем необходимой для сбора средств информационной поддержки;
- рассмотреть основные методы, используемые для освещения сбора частных пожертвований.

### 2. Содержание урока

Без рекламы не провести ни одного мероприятия, особенно если это сбор частных пожертвований. Любая реклама сбора частных пожертвований должна носить информационный характер. В нее должны обязательно включаться следующие смысловые блоки:

- Название, описание, контактная информация (адреса, телефоны, возможно, реквизиты) организации/ий, которая/ые проводят мероприятие;
- Описание целей, на которые собираются средства;
- Способы участия в сборе средств, указание места проведения мероприятий;
- Способы формирования средств (источники рекламы, оплата приглашения коллективов и т.д.).

Важным элементом проведения рекламной кампании должно стать размещение носителей информации рядом с проведением мероприятия (стенд около волонтеров, рекламный щит на площади во время проведения благотворительного концерта, флаер в руках добровольцев). Это помогает объяснить происходя-

щее. Однако, следует учитывать, что наличие огромного количества рекламы сегодня отпугивает население. Очень важно «не переборщить» с информационной кампанией, не сделать ее слишком навязчивой или откровенно дорогостоящей.

### **Информационные кампании**

Эффективность любого предложенного вам фандрайзингового метода во много раз увеличивается, если он сопровождается активной информационной кампанией.

**Комментарии для тренера:** Предложите участникам перечислить возможные компоненты информационной кампании. Запишите предложения участников на флип-чарте или доске. Дополните список из приведенного ниже перечня.

Возможные компоненты информационной кампании:

- Создание и распространение пресс-релизов о вашей фандрайзинговой кампании в телевизионные, радио и печатные СМИ;
- Бесплатное размещение объявлений в печатной прессе;
- Проведение пресс-конференций, интервью;
- Участие сотрудников организации в телевизионных и радиопрограммах;
- Трансляция информационных роликов по телевидению и радио;
- Трансляция «бегущей строки» о проводимых вами акциях в эфире телевизионных каналов;
- Рассылка информации о проведении фандрайзинговой кампании на пейджеры абонентов;
- Распространение листовок на улицах и в общественных местах города;
- Расклейка информационных плакатов на транспорте;
- Расклейка информационных плакатов на улицах города, в общественных местах, школах, институтах, банках и т.д.;
- Участие в выставках, презентациях, круглых столах и т.п.;
- Распространение открыток, календарей, буклетов, посвященных кампании;
- «Живая реклама», то есть работа волонтеров и сотрудников организации на месте проведения фандрайзинговых мероприятий;
- Создание Интернет-страницы, посвященной фандрайзинговой кампании.

**Комментарии для тренера:** Разбейте участников на группы по 4-5 человек. Предложите каждой группе разработать информационную кампанию для освещения сбора частных пожертвований, проводимого любым/ыми из обсуждавшихся методов. На выполнение задания отведите 25-30 минут. Проведите презентации. Раздайте каждому участнику по 2 скрепки или цветных листочка и предложите сделать пожертвование в пользу наиболее понравившегося проекта. Подсчитайте количество средств, пожертвованных каждому проекту. Наградите победителя призом. Обсудите с участниками, что им показалось наиболее удачным в предложенных информационных кампаниях.

## 3. Выводы из урока

Как правило, при проведении информационной кампании используется комбинация нескольких компонентов. Выбирать те или иные компоненты проведения информационной кампании следует исходя из финансовых возможностей вашей организации, задач и целевой группы вашей фандрайзинговой кампании. Размещение социальной рекламы на теле- и радиостанциях является бесплатным, однако, запись и съемки рекламного ролика могут обойтись вам настолько дорого, что собранных в рамках фандрайзинговой кампании средств может не хватить даже на покрытие их стоимости.

В шестой главе мы привели не полный перечень всех практик и технологий, но из них мы видим, что проведение сбора частных пожертвований процесс непростой и требующий многих знаний и умений. Важно не смешивать PR-кампании и фандрайзинг, они неразделимы, но имеют разные задачи. Выбирайте те практики, которые могут принести вам наибольшую выгоду. И не бойтесь придумывать новые! Фандрайзинг — это прежде всего творчество!

Положение о порядке сбора, приема, оприходования и использования частных благотворительных пожертвований.

УТВЕРЖДЕНО  
Решением Совета учредителей  
Протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_  
Председатель собрания  
\_\_\_\_\_

ПОЛОЖЕНИЕ  
о порядке сбора, приема, оприходования и использования  
частных благотворительных пожертвований  
АНО «Путь Ильича»

## 1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о порядке сбора, приема, оприходования и использования частных благотворительных пожертвований (далее — Положение) разработано и принято во исполнение целей и задач Фонда «Путь Ильича» (далее — Фонд), изложенных в п.2.1. устава Фонда.

1.2. Положение разработано на основании следующих источников права и нормативных актов:

- Гражданский Кодекс Российской Федерации, ч.ч. 1 и 2.
- Налоговый кодекс РФ, ч.ч. 1 и 2.
- Федеральный Закон «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» от 11 августа 1995 г.
- Постановление СМ СССР от 06.08.73 № 552 «Положение о ведении кассовых операций».
- Устав Фонда.

1.3. Понятия и термины, используемые в настоящем Положении:

- **ЧАСТНОЕ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЕ ПОЖЕРТВОВАНИЕ** — денежные средства, носящие целевой характер, добровольно предоставляемые Фонду гражданами (благотворителями) на договорной основе либо без таковой
- **БЛАГОПОЛУЧАТЕЛИ** — жители города \_\_\_\_\_

1.4. Цель сбора частных благотворительных пожертвований —

## 2. Прием и оприходование частных благотворительных пожертвований

2.1. При принятии пожертвования (в любой сумме) Фонд, в соответствии со ст. 582 ГК РФ, ведет обособленный учет всех операций по использованию пожертвованных сумм.

2.2. Частные благотворительные пожертвования в любой сумме принимаются Фондом по следующим вариантам:

А) Наличными деньгами:

- Непосредственно в кассу Фонда с оформлением приходного кассового ордера (Приложение № 1) установленного образца и выдачей квитанции (данные благотворителя указываются в приходном кассовом ордере по его желанию). В случае, если благотворитель пожелает остаться неизвестным, оформляется акт принятия от анонимного жертвователя

(Приложение № 6), который подписывается лицами, уполномоченными приказом руководителя Фонда. Данный акт является приложением к приходному кассовому ордеру.

- Анонимные пожертвования производятся анонимными благотворителями в опечатанные АНО ящики, описание требований к которым приведено в Приложении № 2.

Б) Безналичным перечислением:

- деньги от благотворителя по их заявлению (Приложение № 3) перечисляются бухгалтерией юридического лица через расчетный счет последнего на расчетный счет Фонда с пометкой «Благотворительное пожертвование, НДС не предусмотрен»;
- переводом через отделения Сбербанка — деньги от благотворителя перечисляются на расчетный счет Фонда через местные отделения Сбербанка согласно договору между Фондом и Сбербанком о приеме и проведении последним благотворительных платежей от физических лиц по квитанциям установленного образца (Приложение № 4);
- почтовым переводом через отделения связи — деньги от благотворителя направляются на расчетный счет Фонда. Образец квитанции приводится в Приложении № 5.

2.3. Частные пожертвования, сделанные в иных формах, принимаются на основании заключенного с благотворителем договора, в соответствии с российским законодательством.

2.4. При оформлении бухгалтерией Фонда приема частного благотворительного пожертвования благотворителю разъясняются цели и задачи сбора частных пожертвований, права благотворителя в соответствии с российским законодательством. С разрешения благотворителя записываются его фамилия, имя, отчество, место работы, жительства, телефон, предложения благотворителя по целевому использованию средств в рамках целей Фонда, указанных в п. 1.4. настоящего Положения.

При желании с благотворителем возможно заключение договора благотворительного пожертвования (Приложение № 7).

2.5. Бухгалтерия Фонда для оформления кассовых операций с частными благотворительными пожертвованиями использует следующие документы:

- приходные кассовые ордера формы КО-1 с приложением к ним актов вскрытия ящиков анонимных частных пожертвований (Приложение 8);
- договоров о благотворительном пожертвовании и других документов.

2.6. Учет и оформление кассовых операций по сбору частных благотворительных пожертвований осуществляется Фондом, следующим образом:

а) приходные кассовые ордера должны быть полностью заполнены и подписаны должностными лицами Фонда;

б) приходные кассовые ордера и приложенные к ним документы гасятся штампом «получено» с указанием на нем даты;

в) работа со сверхлимитом денежных средств проводится согласно приказу об учетной политике Фонда.

3. Порядок целевого использования частных благотворительных пожертвований

3.1. Собранные от частных благотворителей средства расходуются Фондом в соответствии с п. 1.4. настоящего Положения.

3.2. Все средства, указанные в п. 3.1., зачисляются на расчетный счет Фонда.

3.3. Благотворитель вправе указать, на решение каких социально значимых проблем должны быть направлены его средства:

- а) помощь детям-сиротам;
- б) реабилитация инвалидов;
- в) развитие массовых оздоровительных видов спорта;
- г) поддержка самодеятельного творчества граждан;
- д) развитие досуговых центров и клубов для детей и молодежи.

3.4. Административные расходы от каждого частного благотворительного пожертвования составляют не более 20% и могут быть направлены на:

- оплату труда работников Фонда и привлеченных специалистов;
- на оплату транспортных расходов работников Фонда, занимающихся сбором указанных пожертвований и оформлением их;
- на оплату расчетно-кассовых услуг банка по обслуживанию операций со средствами, поступившими в виде частных пожертвований;
- оплату услуг связи;
- на приобретение канцелярских товаров.

3.5. Средства, предназначенные для организации и проведения отдельных именных проектов, расходуются согласно соответствующим положениям и сметам.

4. Отчетность об использовании частных благотворительных пожертвованиях

4.1. Руководитель Фонда представляет отчет об использовании частных благотворительных пожертвований Попечительскому Совету, в соответствии с Уставом Фонда, не реже одного раза в год.

4.2. Фонд представляет отчетность об использовании частных благотворительных пожертвований в соответствии с требованиями налоговых органов.

4.3. Отчетность об использовании частных благотворительных пожертвований включается в ежегодный публичный отчет Фонда, а также предоставляется Благотворителям по их требованиям.

## Приложение № 3 к Положению о порядке сбора, приема, оприходования и использования частных благотворительных пожертвований

### Ящик для сбора средств частных жертвователей

Технические характеристики:

Габаритные размеры: 500x200x400

Материал: ДСП, плестиглаз (оргстекло), пластик.

Конструкция:

Основание ящика и задняя стенка выполнены из древесно-стружечной плиты и жестко скреплены между собой шурупами. К основанию и задней стенке крепится короб выполненный из прозрачного орг. стекла. На верхней стороне короба предусмотрено отверстие длиной 140 мм и шириной 10 мм, служащее для непосредственного приема средств жертвователей во внутрь ящика.

На основании ящика предусмотрено отверстие для изъятия полученных средств (длина: 120 мм и ширина: 70 мм). Прозрачные стенки ящика позволяют определять и контролировать количество собранных средств. На основании ящика предусмотрено крепление ножек, обеспечивающих устойчивость ящика на горизонтальной поверхности. На задней стенке ящика предусмотрена установка креплений для установки ящика на вертикальной поверхности (исполнение в виде стенда).



### Благотворительный ящик-копилка Общественного Фонда Тольятти

*Текст:* Стой! Мелочь в руках можно потерять или уронить, а можно помочь детям, инвалидам и пенсионерам.

«Именной Фонд Жителей города Тольятти»

Помощь одного значима. Помощь многих действенна.

Приложение № 4 к Положению о порядке сбора, приема,  
оприходования и использования частных  
благотворительных пожертвований

«УТВЕРЖДАЮ» —  
исполнительный директор  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200\_ г.

А К Т

вскрытия ящика для сбора анонимных частных благотворительных  
пожертвований

г. Энск « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200\_ г.

Мы, нижеподписавшиеся, сотрудники Фонда

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

произвели вскрытие опечатанного Фондом ящика для сбора анонимных частных  
благотворительных пожертвований, установленного в помещении  
\_\_\_\_\_ по адресу \_\_\_\_\_  
и установили следующее:

При наружном осмотре корпуса ящика повреждения и следы вскрытия ящика  
обнаружены, не обнаружены (нужное подчеркнуть), наклейки с печатью Фонда  
повреждены, не повреждены (нужное подчеркнуть).

После вскрытия ящика пересчитали находящиеся внутри ящика пожертвован-  
ные наличные деньги в сумме \_\_\_\_\_ рублей \_\_\_\_\_ копеек.

Пересчитанные пожертвования в сумме \_\_\_\_\_ рублей \_\_\_\_\_ копеек  
сдаются в кассу Фонда.

Настоящий акт является основанием для оприходования в кассе Фонда  
анонимных частных пожертвований указанной в п.3 суммы.

Акт составили и подписали: \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)  
\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)  
\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

## Плакат акции «Волга-Live»

Акция «Волга-Live». Тольятти. Сентябрь.

**ТОЛЬЯТТИ — ТАКОГО ТЫ ЕЩЕ НЕ ВИДЕЛ!**

2 сентября  
площадь Дворца спорта «Волгарь»  
**18.00 — 23.00**  
Благотворительная  
музыкальная акция  
«Волга-Live»

- Музыкальный марафон английской команды «Phema» и тольяттинских групп «Созидальный исход», «Стресс», «Библиотека», «Рио Вокруг Бомбы», «Ганжубасс», «Причуда Стоуна», «FM», Группа Георгия Береша, Юрий Ковшов.
- Ярмарка услуг некоммерческих организаций города.
- Розыгрыш ценных призов.

Призы от фирмы «Reebok», «СМАРТС ТОЛЬЯТТИ GSM», ООО «Логик», кинопрокатной фирмы «ЭЛИС» и кинотеатра «Сатурн», телефонной компании «Атака Высоких Технологий», магазинов «Бизнес-Букет», «Все для дома», «Кантри Хаус», журнала «Тольятти Менеджер», пейджинговой компании «Вессолинк», Страховой компании «Росно», компании «Tochka Production», туристической компании «Семь Ветров».

Специальный приз: «Фронда Мебель» (знак).

Все средства от проведения акции будут направлены на благотворительные цели в г. Тольятти.

- ❖ Акция осуществляется при финансовой поддержке: DFID (ЗНАК);
- ❖ «Института «Открытое общество» (Фонд Сороса). Россия;
- ❖ «Муниципальной Финансовой Компании» (ЗНАК), «GSM» (ЗНАК);
- ❖ Трактира «Русичь» (ЗНАК).
- ❖ Клуба «Амбасадор» (ЗНАК);
- ❖ Клуба «Амбасадор» (-надпись под знаком)
- ❖ Культурно-развлекательного комплекса «Дельтаплан» (ЗНАК).

Информационная поддержка акции: газета «Площадь свободы» (ЗНАК), «Презент-центр» (ЗНАК), «Городские ведомости», «Деловая среда» (ЗНАК), радиостанции «Август радио» (ЗНАК), «Тольятти Русское радио» (ЗНАК), «Радио Тольятти информ», МУ «Радио Тольятти», ТВ «И.К.С.» (ЗНАК), ГТРК «Самара», ТВ «Терра», пейджинговая компания «Вессолинк» (ЗНАК). кинотеатр «Сатурн» (ЗНАК)

Трансляция акции on-line в сети Интернет <http://rockclub.attack.ru>

Официальный оператор сотовой связи — СМАРТС (и еще ЗНАК)

Официальная страховая компания акции: «РОСНО» (ЗНАК).

Обеспечение безопасности: УВД г. Тольятти.

«Волга-Live» — в живой музыке с Англией!»

### Проведение благотворительных аукционов

Это один из самых ярких и творческих методов сбора пожертвований. Но этот метод требует наибольшей предварительной подготовки. Самые важные аспекты при подготовке и проведении аукциона:

- *Определение целевой аудитории.* Это самый ответственный этап подготовки аукциона. От того, кто будет участвовать в аукционе, на 90% зависит успешность всей благотворительной акции. Помните, что в аукционе будут принимать участие ЛЮДИ, а не организации. Вас в первую очередь интересуют люди, у которых есть деньги. Люди, у которых есть желание эти деньги потратить (например, если аукцион проводится на территории парка развлечений, или игрового клуба, казино и т.п., то логично предположить, что там собираются люди, готовые потратить имеющиеся у них деньги). Люди, у которых есть достаточно большое количество свободного времени, чтобы принять участие в аукционе (например, иногда достаточно сложно завлечь на аукцион сильно занятого предпринимателя, но значительно более реально пригласить на аукцион его жену). Люди, которых вы сможете замотивировать прийти на ваше мероприятие. Мотивы могут быть крайне разнообразными, мы приведем только несколько примеров:
  - «Статусность» мероприятия, то есть участие в аукционе статусного лица (например, главы администрации и т.п.) или проведение аукциона под патронажем или при поддержке местных властей;
  - Ведущий аукциона знаменитый, любимый многими артист или другой деятель искусства, спорта и т.п., очень уважаемый и популярный в городе человек;
  - Возможность приобретения эксклюзивного лота. Например, наряду с другими лотами продается дорогая и раритетная картина известного автора и т.п.
- *Определение места проведения аукциона.* Для проведения аукциона подходят большие просторные помещения, в которых есть сцена, либо площадка, которую можно оборудовать под сцену. Убедитесь, что в выбранном вами месте проведения хорошая акустика, либо установите микрофон для ведущего аукциона. Иногда перед проведением аукциона устраивается выставка лотов. Убедитесь, что для ее проведения есть достаточно места, и всем желающим будет удобно с ней ознакомиться.
- *Подготовка лотов.* Один из самых важных и творческих этапов подготовки аукциона. Лотов должно быть от 5-6 до 20-25 штук. Продавать на аукционе можно практически все! Если в вашем городе есть футбольная команда, можно договориться с ними и продать подписанный всей командой мяч. Если вы проводите аукцион в баре или ресторане, можно продать фирменный коктейль. Если вы собираете средства для художественной школы, можно продавать картины ее выпускников. Лоты могут быть дорогими

(расшитый в ручную жакет, картина известного автора и т.п.), недорогими (детские рисунки, поделки, смешные фотографии и т.п.), шутивными (амулет, притягивающий деньги, заряженный ведущим фандрайзером вашей организации и т.п.), эксклюзивные (выпущенный в единственном экземпляре диск школьной вокальной группы, мяч с подписями футболистов, специально испеченный торт и т.п.). Все зависит от вашей фантазии и того, на кого эти лоты рассчитаны. Не стоит выставлять очень дорогие лоты на аукцион, проводимый среди студентов ПТУ или школьников, в то время как представители бизнеса или посетители дорогого ресторана вполне могут позволить себе побороться за редкую картину. До начала аукциона вы должны составить список лотов, определить, в каком порядке они будут продаваться, составить описание каждого лота для ведущего аукциона, чтобы он мог достойно представить его потенциальным покупателям, определить начальную цену каждого лота. Помимо определения начальной цены каждого лота обязательно нужно определить «шаг» торгов. «Шаг» — это минимальное повышение цены в ходе торгов. Пример: если один участник аукциона назначает цену лота в 100 рублей, то при «шаге» в 10 рублей, следующий торгующийся обязан назначить цену не ниже 110 рублей. Можно увеличивать «шаг» в процессе торгов, например, после того как лот начинает стоить более 200 рублей, «шаг» можно увеличить до 20 рублей, тогда следующий торгующийся обязан назвать сумму не менее 220 рублей и т.д. После пересечения отметки в 500 или 1000 рублей можно еще повысить «шаг», например, до 50 рублей. Правила торгов должны быть объяснены ведущим всем присутствующим в момент начала аукциона.

- *Выбор и функции ведущего аукциона.* Найти профессионального ведущего аукциона достаточно непросто. Однако, вы всегда можете пригласить к сотрудничеству знакомых вам артистически одаренных людей, не имеющих подобного опыта (например, актеров местного театра). В таком случае вы должны будете очень четко сформулировать ведущему его задачу, объяснить правила, четко объяснить ему цели и задачи проводимой акции, на что пойдут собранные средства и т.д. Попробуйте провести тренировочный аукцион среди сотрудников и волонтеров вашей организации. Не забудьте подготовить для ведущего молоток.
- *Оформление зала.* Оформление зала должно напоминать участникам аукциона, на что пойдут средства, которые они заплатят за лоты. Вы можете по своему усмотрению использовать баннеры, плакаты, раздавать на входе брошюры и т.п. Если вы проводите аукцион в каком-либо публичном месте, в котором вне зависимости от проводимого вами мероприятия собирается большое количество людей (бар, ресторан, дискотека), лучше (по договоренности с владельцем) заранее разместить плакаты с информацией о проведении такого мероприятия.
- *Бонусы.* Бонусы используются для поощрения участников аукциона и оживления хода торгов. Бонусом может быть маленький сувенир от вашей организации, который вручается каждому участнику аукциона, превысившему, например, в ходе торгов сумму в 100 рублей. Можно дарить

бонусы каждому купившему лот. Если вы проводите аукцион в баре или ресторане, то бонусом может служить бесплатный напиток по выбору участника аукциона. Также как и в случае с лотами, ваша фантазия в подготовке бонусов не ограничивается.

- *Проведение аукциона.* Аукцион не должен продолжаться больше 3-х часов. В самом начале ведущий должен объяснить присутствующим с какой целью проводится аукцион, на что пойдут собранные средства, каков порядок торгов и приобретения лотов. После чего, в соответствии с заранее составленным списком, ведущий начинает продавать лоты. Он зачитывает (или говорит наизусть) описание лота, объявляет его начальную цену, ведет торги и раздает бонусы. Участник торгов, назначивший самую высокую цену, приобретает лот, который торжественно вручается ему под аплодисменты зала. Можно чередовать продажу лотов и какие-то музыкальные или танцевальные номера.

### Юридические аспекты проведения аукционов

Для проведения аукциона не нужна лицензия. Поэтому этот фандрайзинговый метод может использовать любая организация.

По своей сути аукцион — это продажа некоторого товара. В связи с этим у некоммерческих организаций сразу возникают две проблемы:

- Необходимость наличия кассового аппарата
- Необходимость заплатить налоги

Можно ли этого избежать? Очень многое зависит от того, какие лоты мы предлагаем и кто является нашей покупательской аудиторией.

1. В случае если НКО продает товар, который произвела не сама, и это какая-нибудь материальная вещь (например, диск, майка или поделка и т.п.), то нужно сделать так, чтобы ее продавал сам владелец. То есть музыкант со сцены (через аукциониста) продает свой диск (майку, билет на свой следующий концерт и т.п.). Данный акт продажи личной собственности физическим лицом никаким налогом не облагается (если сумма сделки не превышает 100 000 рублей), и никакой кассовый аппарат тоже не нужен. После этого музыкант жертвует вырученные деньги вашей организации и получает от вас приходный ордер на сумму пожертвования под аплодисменты зала.

2. Если мы продаем автограф известного лица, приглашение на кофе и т.п., то такие лоты в принципе не могут служить предметом сделки купли-продажи, следовательно человек «купивший» этот лот просто получает от вашей организации приходный ордер на сумму, за которую он лот купил.

3. Если в качестве лота выступает что-то иное, предполагающее последующую безналичную оплату, (например, право разместить свой логотип на щите наружной рекламы кампании по профилактике ВИЧ-инфекции), то на самом аукционе в качестве лота покупатель получает красиво оформленную благодар-

ность за спонсорство, и под аплодисменты зала подписывает заранее заготовленное обязательство сделать пожертвование вашей организации на сумму, на которой остановились торги. И тогда все расчеты ведутся уже после окончания аукциона, «за кадром», а подписанное обязательство служит некоторой гарантией, что спонсор не передумает «за время пути».

4. Если аукцион планирует провести некоммерческая организация, не имеющая права продавать никакой товар, то для сбора средств на аукционе используются ящики для сбора пожертвований. Участник, купивший лот, опускает деньги в ящик. Ящик вскрывается в конце аукциона по правилам описанным выше.

5. Далее, после проведения аукциона, в течение суток вы обязаны сдать в банк сумму, превышающую наличный лимит организации. Нужно не забывать, что ежедневная сумма операций с наличными рублями для НКО не может превышать 10 000 рублей.

### **Общие рекомендации:**

Практика показывает, что не стоит назначать очень высокую начальную цену лота. Если у вас хороший ведущий, стоимость лота будет расти быстрее и активнее, если начинать с минимальной стоимости. Если вы поймете, что лот может быть продан по цене ниже его себестоимости, этот лот всегда можно снять с торгов.

Аукцион — прекрасный информационный повод для привлечения внимания средств массовой информации. Однако, нужно быть очень аккуратными с освещением подобного рода мероприятий. Прежде чем приглашать на аукцион СМИ, проанализируйте, не отпугнет ли ваших потенциальных покупателей их присутствие.

**Уведомление о проведении стимулирующей лотереи**

Исх. 0953 От 21.05.04

Мэру г. Энска  
Н.Д. Попову  
Уведомление о проведении  
стимулирующей лотереи

Настоящим письмом ЗАО «Джи Эм — АВТОВАЗ», в соответствии с требованием ст. 7 Федерального закона «О лотереях» 138-ФЗ от 11 ноября 2003 года, уведомляет о своём намерении провести благотворительную акцию с розыгрышем приза, являющуюся стимулирующей лотереей.

В соответствии с положениями ст.7 и ст.9 Федерального закона «О лотереях» № 138 — ФЗ от 11 ноября 2003 года ниже приведена необходимая информация об акции:

1. Название акции: «GM — AVTOVAZ — новые возможности».

- Благотворительная акция проводится в целях стимулирования развития благотворительной программы ЗАО «Джи Эм — АВТОВАЗ». Среди участников благотворительной акции будет производиться розыгрыш приза — автомобиль Шевроле Нива.

2. Описание способа информирования участников стимулирующей лотереи о сроках проведения стимулирующей лотереи и ее условиях:

- Условия и сроки проведения благотворительной акции (стимулирующей лотереи) указаны на плакатах — приглашениях, распространенных по городу Энску Энской области в количестве 500 штук.

- Получить информацию о выигравшем номере участники смогут в муниципальной газете г. Энска «Городские ведомости».

3. Описание признаков или свойств товара (услуги), позволяющих установить взаимосвязь такого товара (услуги) и проводимой стимулирующей лотереи.

- Благотворительная акция проводится в целях стимулирования развития благотворительной программы ЗАО «Джи Эм — АВТОВАЗ».

4. Описание способа заключения договора между организатором стимулирующей лотереи и ее участником.

- Заключение договора между организатором и участником благотворительной акции происходит путем внесения участником целевого благотворительного пожертвования в размере не менее 50 (пятидесяти) рублей и получения специального лотерейного билета с отрывным купоном.

5. Описание способа информирования участников стимулирующей лотереи о досрочном прекращении ее проведения.

- Информирование участников благотворительной акции о досрочном прекращении проведения акции будет происходить путем размещения информации в муниципальной газете г. Энска «Городские ведомости».

6. Порядок хранения невостребованных выигрышей и порядок их востребования по истечении сроков получения выигрышей.

- Невостребованный в срок до 06 августа 2004 г. выигрыш остается у организатора и может быть использован организатором по своему усмотрению.

Приложения:

- Условия проведения акции «GM — AVTOVAZ — новые возможности» и розыгрыша призов среди ее участников (стимулирующая лотерея).

- Засвидетельствованные в нотариальном порядке копии учредительных документов организатора акции (Устав и Свидетельство о регистрации в ГНИ)

Генеральный директор  
ЗАО «Джи Эм — АВТОВАЗ»

## Агентский договор

### АГЕНТСКИЙ ДОГОВОР N \_\_\_\_\_

г. Тольятти « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2004 г.

ЗАО «Джи Эм — АВТОВАЗ», именуемый в дальнейшем «Принципал», в лице генерального директора Милоноса Джона, действующего на основании Устава, с одной стороны, и НП «Волонтерский совет», именуемый в дальнейшем «Агент», в лице Попова В.А., действующего(ей) на основании Устава, с другой стороны, вместе именуемые в дальнейшем «Стороны», заключили настоящий Договор о нижеследующем:

#### 1. Предмет Договора

1.1 По настоящему Договору Агент обязуется за вознаграждение совершить по поручению Принципала следующие действия, от имени и за счет Принципала, в рамках стимулирующей лотереи «GM — AVTOVAZ — новые возможности» (далее — Акция»):

- Разработка и контроль за изготовлением лотерейных билетов;
- Разработка плана проведения розыгрыша;
- Формирование состава жюри;
- Распространение лотерейных билетов;
- Уничтожение невостребованных лотерейных билетов;
- Информирование победителя Акции о месте и времени получения приза;
- Контроль за получением приза выигравшим участником Акции;
- Перечисление собранных средства на расчетный счет АНО «Третий путь», согласно договора Принципала и АНО «Третий путь о целевом благотворительном пожертвовании, за вычетом административных расходов, согласно утвержденной смете (Приложение № 1);

1.2 По настоящему Договору Агент вправе:

- Получить всю необходимую документацию и информацию, для выполнения действий, указанных в п. 1.2. настоящего договора.
- Осуществлять иные действия по поручению Принципала.

#### 2. Обязанности Агента

Агент обязан:

2.1 Исполнять условия настоящего Договора в соответствии с письменными поручениями Принципала.

2.2 Сообщать Принципалу в письменной форме в течение 5 (пять) дней с момента получения письменного требования Принципала все сведения о ходе исполнения условий настоящего Договора.

2.3 Привлекать при необходимости полномочных представителей Принципала к исполнению условия настоящего Договора при условии предоставле-

ния Принципалом представителями Принципала письменных доказательств, подтверждающих наличие и характер полномочий таких представителей.

2.4 В письменной форме предоставить Принципалу отчет об исполнении условий настоящего Договора.

2.5 Агент вправе отступить от указаний Принципала, если по обстоятельствам дела это необходимо в интересах Принципала и Агент не мог предварительно запросить Принципала либо не получил в разумный срок ответа на свой запрос. В этом случае при исполнении своих обязанностей по настоящему Договору Агент руководствуется интересами Принципала, а также положениями действующего законодательства РФ.

### 3. Обязанности Принципала

Принципал обязан:

3.1 Обеспечить Агента документацией и информацией, необходимыми для исполнения условий настоящего Договора.

3.2 Сообщить о месте, времени получения приза, а также предоставить необходимые документы.

3.3 Выдать Агенту доверенность на совершение действий, указанных в п.1.1. настоящего Договора.

3.4 Уплатить Агенту вознаграждение в соответствии с п.1.2. настоящего Договора.

3.5 Подать все сведения, касающиеся акции в налоговое и другие органы, согласно законодательства РФ.

### 4. Ответственность Сторон

4.1 Стороны несут ответственность за неисполнение либо ненадлежащее исполнение условий настоящего Договора в соответствии с действующим законодательством РФ.

### 5. Досрочное прекращение Договора

5.1 Настоящий Договор может быть прекращен вследствие:

- отказа Принципала от исполнения настоящего Договора;
- взаимного согласия Сторон;
- в других случаях, предусмотренных действующим законодательством РФ.

5.2 Принципал обязан уведомить в письменной форме Агента об отказе от исполнения настоящего Договора не позднее чем за 10 (десять) дней до предполагаемой даты расторжения настоящего Договора.

### 6. Заключительные положения

6.1 Настоящий Договор вступает в силу с момента его подписания Сторонами и действует до «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2004 года.

6.2 Споры, возникающие между сторонами настоящего Договора, разрешаются путем переговоров, а при недостижении согласия — в судебном порядке в Арбитражном Суде Самарской области.

6.3 Договор составлен в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, по одному для каждой из Сторон.

6.4 Во всем ином, что не предусмотрено настоящим Договором, в отношениях Сторон будут применяться нормы действующего законодательства РФ.

6.5 Любые изменения и дополнения к настоящему Договору считаются действительными, если они совершены в письменной форме и подписаны полномочными представителями Сторон.

7. Юридические адреса, банковские реквизиты и подписи сторон:

МП

МП

---

**«ДЕЛАТЬ ДОБРО ВМЕСТЕ»**

**Совместная программа Городского благотворительного фонда «Фонд Тольятти» и ЗАО КБ «ФИА — БАНК»**

Цель программы:

Развитие корпоративной культуры благотворительности среди работников и служащих «ФИА — БАНКА». Формирование в коллективе положительного отношения к благотворительной деятельности банка, направленной на решение конкретных проблем местного сообщества.

Задачи:

- Изучить потребности и склонность работников/ служащих банка к определённым формам благотворительной деятельности.
- Организовать информационный поток и PR для внутренней и внешней среды.
- Создать группу волонтеров среди служащих банка.
- Презентация деятельности трёх местных некоммерческих организаций, поддержка которых способствует решению конкретных проблем местного сообщества.
- Сбор средств.
- Оценка социальной инвестиции проектов, поддержанных в рамках данной программы.

Ожидаемый результат:

- Повышение уровня корпоративной культуры благотворительности среди служащих «ФИА — БАНКА».
- Формирование благоприятного микроклимата и позитивного отношения коллектива к корпоративной благотворительности банка.
- Создание механизма, позволяющего частным жертвователям воздействовать непосредственно на процессы решения определённых задач местного сообщества через оказание финансовой помощи трём некоммерческим организациям города Тольятти.
- Аккумуляция финансов /рублей в год/ для поддержки развития некоммерческих организаций — участников программы и повышения качества предоставляемых ими услуг.

Для осуществления программы обращаемся к руководству «ФИА — БАНКА»:

- Разрешить проводить встречи между сотрудниками Фонда и служащими банка;
- оказать помощь при подборе волонтеров в среде служащих банка;
- разрешить волонтерам /8 человек/ принять участие в 2-хдневном тренинге с условием сохранения 100% заработной платы;
- разрешить провести благотворительную акцию в форме встречи с коллективом банка за 1 час до окончания рабочего дня в определённый для этого день.

**Приложение № 2 к Положению о порядке сбора, приема, оприходования и использования частных благотворительных пожертвований**

В бухгалтерию \_\_\_\_\_  
(наименование

\_\_\_\_\_ организации)

от \_\_\_\_\_

(Ф.И.О.)

**З А Я В Л Е Н И Е**

Прошу удержать (удерживать — ежемесячно, 1 раз в квартал, в полгода, в год — нужное подчеркнуть) из моей заработной платы (вознаграждения) \_\_\_\_\_ рублей и перечислить (перечислять) их на расчетный счет Городского благотворительного фонда «Фонд Тольятти»

Указанные средства должны быть направлены на (нужное подчеркнуть):

- o Помощь детям-сиротам
- o Реабилитация инвалидов
- o Развитие массовых оздоровительных видов спорта
- o Поддержка самодеятельного творчества граждан
- o Поддержка культурных инициатив
- o Развитие досуговых центров и клубов для детей и молодежи
- o Прочее

Реквизиты получателя:

Городской благотворительный фонд «Фонд Тольятти»

Назначение платежа: «Целевое благотворительное пожертвование. НДС не облагается».

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200\_ г.

Подпись \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )

ДЛЯ ЗАМЕТОК