

The background of the page is filled with various abstract, colorful geometric shapes. These include large rounded squares and rectangles in shades of red, yellow, blue, purple, green, and orange. Some shapes are layered on top of others, creating a sense of depth. There are also smaller, solid-colored squares scattered throughout the composition. The overall aesthetic is modern and vibrant.

# ФАНДРАЙЗИНГ

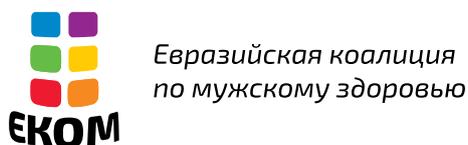
для молодых инициативных  
групп и организаций ЛГБТ

ЕКОМ, 2019

**Куц С., Рощупкин Г.** Тренинговый модуль по фандрайзингу для молодых инициативных групп и организаций ЛГБТ / Евразийская коалиция по мужскому здоровью (ЕКОМ). – Таллинн, 2019. – 63 с.

Авторы: **Светлана Куц, Геннадий Рощупкин**

Дизайн и верстка: **Анастасия Данилевская**



Евразийская коалиция по мужскому здоровью (ЕКОМ) — международное неправительственное объединение, является членским объединением, открытым для некоммерческих организаций и активистов, действующих в области профилактики, лечения вируса иммунодефицита человека (ВИЧ), ухода и поддержки среди мужчин, практикующих секс с мужчинами и трансгендеров в регионе Восточной Европы и Центральной Азии (ВЕЦА).

Публикация подготовлена и опубликована в рамках региональной программы «Право на здоровье», реализуемой Евразийской коалицией по мужскому здоровью (ЕКОМ) при поддержке Глобального фонда для борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией.

Точки зрения, изложенные в данной публикации, принадлежат исключительно авторам и могут не совпадать с точкой зрения Глобального фонда для борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией. Глобальный фонд для борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией не участвовал в согласовании и утверждении как непосредственно материала, так и возможных выводов, вытекающих из него.

The views described herein are the views of this institution, and do not represent the views or opinions of The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis & Malaria, nor is there any approval or authorization of this material, express or implied, by The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis & Malaria.

***Распространяется бесплатно***

## СОДЕРЖАНИЕ

	ВСТУПЛЕНИЕ .....	3
	ГДЕ ВЗЯТЬ РЕСУРСЫ .....	5
	КАК ПОЛУЧИТЬ ПЕРВЫЕ РЕСУРСЫ .....	11
	ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД .....	14
	ОБРАЩЕНИЕ К ФОНДАМ .....	28
	КРАУДФАНДИНГ .....	36
	ГОСУДАРСТВЕННЫЕ И МУНИЦИПАЛЬНЫЕ ГРАНТЫ И КОНТРАКТЫ .....	51
	ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВОЛОНТЕРОВ: ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ПОДХОДЫ .....	56
	ЗАВЕРШЕНИЕ .....	61



## ВСТУПЛЕНИЕ

Сегодня все больше людей сообщества ЛГБТ<sup>1</sup> берут инициативу в свои руки, чтобы изменить свою жизнь и жизнь окружающих. Вы стремитесь, чтобы мир стал чуть добрее, снисходительнее, одновременно прилагая усилия, чтобы ваши права на доступ к качеству жизни и развитию были реализованы наравне с другими. И ваши инициативы в какой-то момент сталкиваются с необходимостью ресурсов для их реализации. Это нормальный жизненный процесс функционирования организаций и, иногда, неформальных групп. Привлечение ресурсов на социальные или общественно-значимые нужды — это фандрайзинг. Термин появился у нас из английского языка (впрочем, как само понятие) и его суть: fund [fund] — означает фонды, ресурсы, капитал, а raising [reizing] — растить, поднимать, возвращать.

В рамках этого курса каждый начинающий активист и инициатор общественной структуры сможет в доступной форме понять, какие шаги нужно осуществить и какими приемами воспользоваться для обеспечения базового или стартового финансирования своей организации или инициативы.

Первая часть курса посвящена обзору потенциальных источников финансирования. На карте доноров<sup>2</sup> вы сможете попытаться проложить наиболее оптимальный маршрут к будущей финансовой устойчивости.

В следующей части курса вы познакомитесь с приемами и методиками, которые вы будете применять для фандрайзинга от разных категорий доноров. В первую очередь, мы узнаем, что такое проект. Сейчас большинство доноров поддерживает проектные заявки, но это также значит, что они коммуницируют с вами проектными терминами. Поэтому логике проекты мы уделяем достаточно большой раздел в материале. Бюджетное планирование проекта поможет нам определиться, сколько средств нам нужно для успеха. Но также понять, из каких источников эти средства привлечь.

Раздел по работе с фондами поможет нам детально освоить процесс взаимодействия с грантодателями<sup>3</sup>. Мы разберем в деталях алгоритм подготовки проектной заявки и посмотрим на примере как это работает.

<sup>1</sup> ЛГБТ — для целей данного курса мы будем использовать аббревиатуру ЛГБТ. Эта аббревиатура возникла в английском языке для обозначения лесбиянок (Lesbian), геев (Gay), бисексуалов (Bisexual) и трансгендеров (Transgender). С 1996 года встречается аббревиатура «ЛГБТК» (англ. LGBTQ), в которой буква К(Q) обозначает слово «квир» (англ. Queer). Q также может значить «сомневающийся» (англ. Questioning). С 1999 года интерсексы предлагают аббревиатуру «ЛГБТИ» (англ. LGBTI), впоследствии объединённую с предыдущей в «ЛГБТК» (англ. LGBTQI). Также в конец может добавляться А в значении асексуалы (Asexual) и П в значении пансексуалы (Pansexual). <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%93%D0%91%D0%A2>

<sup>2</sup> Донор — любое лицо, юридическое или физическое, предоставляющее благотворительно/безвозвратно финансовую, материальную, организационную или интеллектуальную помощь на общественно-важную деятельность.

<sup>3</sup> Грантодатель — организация, которая предоставляет гранты. Грант — это формально утвержденное финансирование проектов организаций или поддержка индивидуальных заявок. Как правило, имеет четкие критерии и процедуры получения финансирования и реализации.

В разделе «Краудфандинг» мы уделим время на изучение методов и инструментов по привлечению ресурсов от частных лиц. Эти ресурсы нам важны с точки зрения обеспечения тех расходов, которые не могут предоставить грантодатели. Мы узнаем, как использовать популярные инструменты сбора пожертвований в сети Интернет, освоим общие правила успеха для обращения за поддержкой и подготовим себя к развитию долговременных отношений с донорами.

Не оставлен без внимания и такой источник финансирования, как государство и местные бюджеты. Хотя для многих стран еще не настало время для полноценного использования возможностей предоставляемых государственными бюджетами, как это происходит в демократических странах, но основы взаимодействия стоит знать. Государственное финансирование важно для утверждения авторитета и доверия к вашей организации в том обществе, где вам приходится жить и работать. Для этого нужно понимать принципы ответственности за полученные средства, а также уметь оценить с благодарностью поддержку.

Последний раздел посвящен привлечению человеческого капитала: волонтеров и сторонников. Здесь мы поговорим об отношениях между людьми и о людях в целом.

Дополнение к материалу — набор чеклистов (проверочных листов) по темам, а также перечень литературы и ссылок для самостоятельного чтения и поиска ресурсов.

## ГДЕ ВЗЯТЬ РЕСУРСЫ

### ВИДЫ ПОДДЕРЖКИ, ДОСТУПНЫЕ ОРГАНИЗАЦИЯМ ЛГБТ

Видов поддержки может существовать множество. В таблице ниже указаны основные источники финансирования неприбыльных организаций и виды поддержки, которые можно получить из этих источников:

#### **Фонды, международная техническая помощь**

- Гранты
- Стипендии
- Техническая помощь

#### **Государственные органы**

- Гранты
- Контракты
- Материальная поддержка

#### **Корпорации (бизнес)**

- Пожертвования
- Социальное спонсорство
- Безвозмездная «аренда» рабочего времени сотрудников или предоставление бесплатных консультаций в рамках сервиса фирмы.
- Натуральный вклад (in-kind)
- Синхронное пожертвование (matched)
- Добровольчество

#### **Неприбыльные организации**

- Партнерство

#### **Ваша организация**

- Членские взносы
- Продажа услуг и товаров вкл. роялти
- Социальное предпринимательство

#### **Частные лица**

- Одноразовые мелкие пожертвования
- Постоянные (регулярные) пожертвования
- Крупные пожертвования
- Имущество
- Покупка ваших товаров/услуг
- Пожертвование на мероприятии
- Волонтерство

Самым вероятным источником поддержки для организаций ЛГБТ, особенно начинающих, на сегодняшний день являются благотворительные **фонды и программы международной технической помощи**<sup>4</sup>. На «жаргоне» НГО<sup>5</sup> они больше известны как международные доноры или грантодатели.

<sup>4</sup> Международная техническая помощь — помощь, предоставляемая развитыми странами на основе соглашений между правительствами страны-донора и страны-получателя помощи.

<sup>5</sup> НГО — Негосударственная организация — это добровольное объединение людей, созданное с целью решения важных общественных проблем. Может быть ассоциацией, членской организацией, благотворительной организацией в зависимости от законодательства страны

Для успеха во взаимодействии с грантодателями нужно четко понимать политику принятия решений международных организаций-доноров и ее уровни. Это важно, чтобы не тратить время на поиск средств, там, где они недоступны. Мы слышим, что гранты могут предоставлять структуры международной технической помощи отдельных стран (американское USAID, британское DFID, шведское SIDA, канадское CIDA и другие), посольства, международные НГО и сетевые организации, такие, как COC Netherlands, MamaCash или MSMGF, ILGA Europe и другие. Тем не менее, подача заявки в некоторые из них может принести разочарование, потому что многие из них работают на уровне принятия решений и управления помощью. Гранты выделяются только так называемым регрантинговым<sup>6</sup> структурам — вот с ними вам придется иметь дело при подаче заявки. Детально мы расскажем в разделе «Обращение к фондам», а на рисунке ниже вы можете увидеть карту — иллюстрацию системы принятия решений донорами.

### ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ДОНОРАМИ

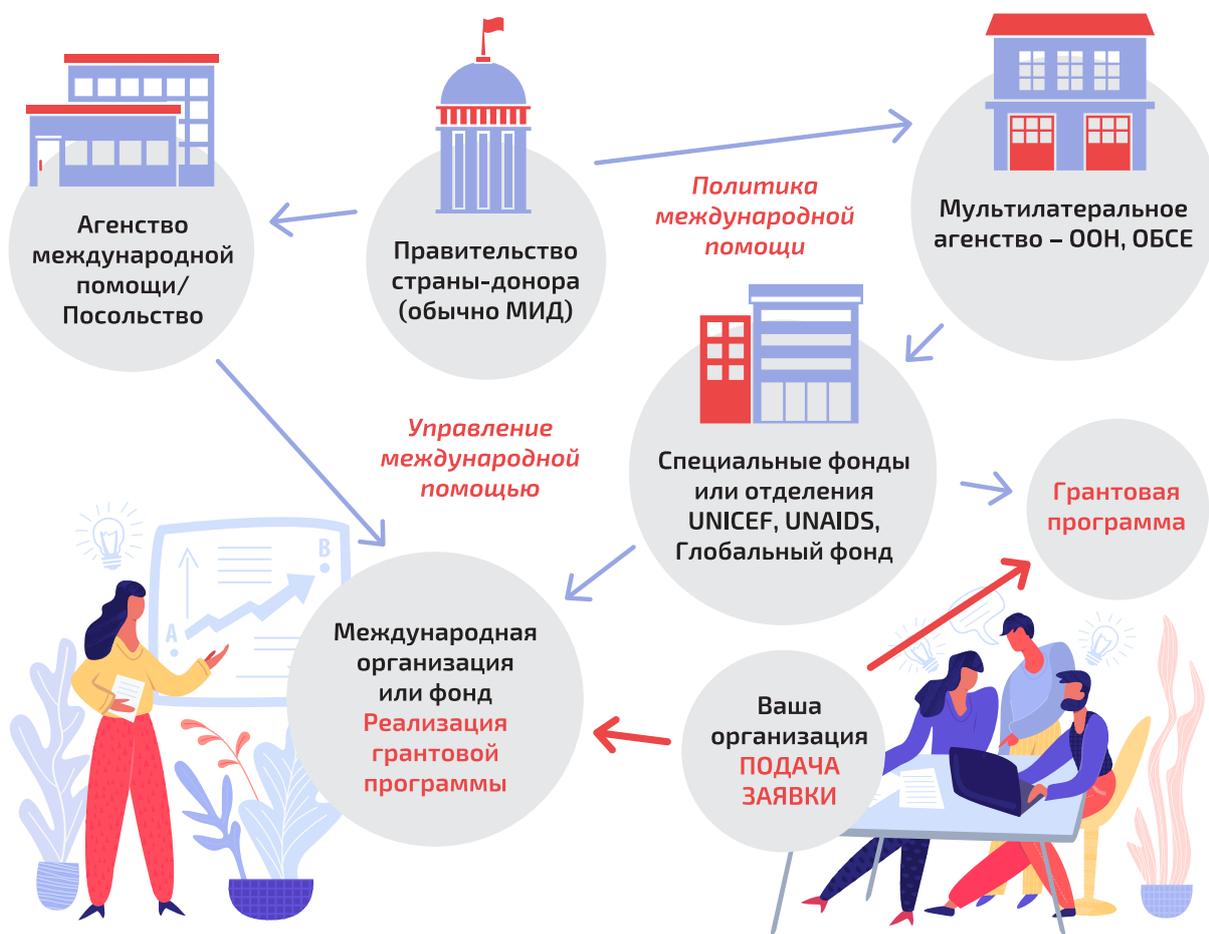


Рис. Система принятия решений о предоставлении грантов.

<sup>6</sup> Регрантинг — управления грантами донора. Регрантинговая организация может быть НГО, фонд, другая донорская организация, иногда — компания. Получает право управления грантами путем конкурсного отбора. Занимается проведением конкурсов, выделением средств, контролем за средствами и отчетностью в рамках отдельной грантовой программы.

Есть еще межправительственные доноры (Организация Объединенных Наций, Европейская Комиссия, Организация по Безопасности и Сотрудничеству в Европе и др.), которые руководствуются политикой стран-участниц, среди которых может быть и ваша страна. Такие организации могут распределять гранты напрямую, или привлекать для этого посредников. Для получения средств из этих источников организации образуют консорциумы, в которые входят несколько крупных и авторитетных организаций. Часто в консорциумы привлекают и небольшие организации, даже начинающие, для обмена знаниями и технологиями и передачи экспертных знаний от крупных организаций — на места.

Все вышеперечисленные структуры распоряжаются средствами государства-донора, или как они сами любят повторять, налогоплательщиков этих стран, поэтому процедуры получения грантов, их реализации и отчетности — достаточно бюрократичны и непросты. Никогда не пытайтесь поменять уже утвержденную программу такой организации-донора, или спорить с ее сотрудниками относительно процедур! Вы должны понимать, что они принимались большим количеством людей, в том числе работающих со всем в других организациях, например, в министерстве здравоохранения или министерстве иностранных дел.

После подачи заявки на конкурс вы будете проходить несколько ступеней отбора. В первую очередь, менеджеры грантовой программы проверят вашу заявку на соответствие требованиям конкурса. Далее судьбу вашей заявки будет решать **Совет экспертов**, который должен следовать процедурам и политике организации-донора, фактически, оценивая, какая из заявок на финансирование наилучшим образом поможет фонду или агентству международного развития достичь их целей.

Отдельное место в системе занимают гранты, предоставляемые Посольствами стран доноров в вашей стране. Часто они следуют политике министерства иностранных дел страны — донора (названия отличаются в каждой стране, поэтому мы говорим, скорее, о функции). Программы Посольств имеют ограниченное действие, скорее всего, не больше финансового года. В тоже время, Посольства имеют более гибкие рамки принятия решений, что зависит от персонала Посольства. Например, послы имеют свободу принятия тех или иных решений в рамках своих полномочий.

Наиболее гибкими в определении приоритетов могут быть филантропические<sup>7</sup> частные фонды (например, Била и Мелинды Гейтс, Роберта Карра, Элтона Джона, Horizon Foundation) и фонды корпораций (например, Тошиба, Ниппон, Ливайс, фонды банков, фармацевтических и косметических компаний). Принцип распределения грантов здесь проще: стратегические решения принимает основатель фонда или орган управления — Совет директоров или попечителей. Политика и практика финансирования здесь зависит от индивидуальных предпочтений и воли основателя(ей) или управляющих фонда.

Важным отличием, таким образом, между этими источниками грантовых ресурсов есть **политики и процедуры**, которые различны для управления государственными средствами и частными. Например, в последнем случае, принятие решения о поддержке намного проще, иногда организации получают финансирование на протяжении нескольких лет, донор может принять решение о финансировании вне конкурса, а некоторые частные доноры не объявляют конкурс, а принимают заявки всегда. Есть фонды, которые сами приглашают подавать заявки, предварительно исследовав организации и выбрав среди них «достойных». Частные фонды могут применять достаточно простые формы отчетности, что практически не происходит с деньгами налогоплательщиков.

<sup>7</sup> Филантропический — от термина «филантропия», который означает буквально «фил — любовь, антроп — к людям» (греч.) и используется для обозначения формализованной, институционализованной благотворительности частных лиц.

**Гранты и контракты, различные виды помощи и поддержки от органов власти** являются довольно распространенным в демократических странах источником ресурсов неприбыльных организаций. Эти средства выделяются из бюджетов разного уровня (в зависимости от страны), распределяются на конкурсной основе и могут затрагивать любые услуги, которые государство намерено предоставить людям. Организации же участвуют в конкурсе согласно своим уставным целям. Например, в системе здравоохранения НПО получают средства на проведение исследований, оказание услуг реабилитации, профилактики, первичной диагностики, и т.д. Подобная система сейчас внедряется в странах нашего региона. В Украине, например, введена тендерная система получения заказов от государства; в ней могут принимать участие любые юридические лица, включая НПО. Тем не менее, многие организации, работающие в сфере защиты прав человека или ведущие адвокацию для политических изменений, стараются избегать такого финансирования из-за потенциального конфликта интересов.

**Бизнес** может предоставлять вашей организации пожертвования и спонсорскую<sup>8</sup> помощь. Крупные международные или транснациональные корпорации имеют политику корпоративной социальной ответственности, строящуюся на принципах защиты прав человека. Для ЛГБТ сообщества они являются одними из потенциальных доноров. Ключевым в работе с бизнесом является понимание выгод для корпораций: какие бы гуманитарные цели не поддерживал бизнес, он всегда будет руководствоваться перспективой получения прибыли. Гуманитарные и благотворительные программы коммерческих организаций — это долгосрочные инвестиции этих организаций в свой имидж и в создание благополучной социальной среды для своих покупателей и работников. Понимание возможностей бизнеса, его стратегии получения прибыли поможет вам подобрать тактику обращения за помощью. Если бизнес активно внедряет программы обучения сотрудников, то вы можете стать незаменимым источником знаний в вашей сфере для, например, фармкомпаний. Часто фармкомпании заинтересованы в поддержке организаций ВИЧ сервиса для получения маркетинговых данных. Вы можете помочь фармкомпаниям «дойти» до самых закрытых сообществ, чтобы получить или передать важную информацию, которая поможет им создать продукты, отвечающие потребностям этих сообществ.

**Частные лица.** Во все времена разные люди — как имеющие скромный достаток, так и богатые, — поддерживали благотворительность и социально-полезные проекты. Люди могут жертвовать деньги, имущество или время. Они жертвуют на улице, в публичных местах, на мероприятиях, при встречах лицом-к-лицу, отправляют пожертвования в ответ на письмо или объявления в СМИ. Для этого все больше используются цифровые каналы коммуникации и электронные транзакции, которые делают обращение все более виртуальным, а поток ресурсов — регулярным. Так, поколение первых «каминг-аут» сообщества сейчас переходит в разряд высокоценных доноров и организации заслуженно принимают их средства в виде завещаний<sup>9</sup>. Недавно Джозеф Розенталь передал свои капиталы и имущество в Фонд поддержки ЛГБТК сообщества — Horizon Foundation<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> Спонсорство — передача средств НГО от бизнес структуры в обмен на рекламные услуги в рамках маркетингового бюджета. Со стороны НГО — получение платы за услугу, со стороны бизнеса — маркетинг. Сейчас спонсорством называют любую благотворительность бизнес-структур.

<sup>9</sup> О том, как филантропы делают вклад в будущее сообщества в статье — <https://www.sfgate.com/news/article/Philanthropists-ensure-gay-community-s-future-3289534.php>

<sup>10</sup> <https://www.horizonsfoundation.org/> — один из фондов поддержки сообщества в мире.

**Волонтеры как ресурс.** Волонтеры — это люди, которые бесплатно предоставляют свое время, экспертные знания и мастерство вашей организации. Волонтерами могут быть члены организации, включая тех, кто входит в органы управления, ваши клиенты и просто «люди с улицы». Но все они безвозмездно принимают участие в жизни вашей организации, потому что любят, ценят и поддерживают вас и организацию. Эта любовь не появляется ниоткуда: умение продемонстрировать ценность вашей организации станет привлекающим волонтеров фактором. Нужно постоянно об этом говорить, показывая вашу значимость для изменений в жизни людей, и чем больше людей узнает о ней, тем больше шансов, что у вас будут добровольные помощники. Люди, как правило, поддерживают те ценности, которые сопоставимы с их личными ценностями. Поэтому вам важно изучать тех, кто рядом с вами. Волонтеры требуют также бережного отношения: люди не станут занимать себя сами, не верьте в это. Планируйте работу с волонтерами, назначьте ответственного сотрудника за работу с добровольцами, проводите кампании мобилизации, уделяйте внимание и оценивайте их работу. И главное — не забывайте благодарить их и поощрять.

**Самофинансирование.** Оно включает членские взносы, резервный фонд, продажи символики и социальное предпринимательство. Важно то, что самофинансирование приносит вашей организации нецелевой капитал, которым вы вправе распоряжаться независимо от принципов или пожеланий доноров. Другие преимущества самофинансирования: членские взносы, пусть минимальные, помогают сплотить организацию. Члены будут чувствовать свои полномочия и участие в ее делах. Если вы, конечно, это пропишете в членской политике. Резервный фонд окажется очень кстати, если у вас иссякнут ресурсы между грантами или появится необходимость затрат, которые не финансируются в рамках грантового соглашения с донором.

Все больше организаций стараются собирать средства для благотворительной и адвокационной работы через производство и продажу товаров и услуг на основе профессиональной бизнес стратегии. По большому счету — это ведение бизнеса, которое будет требовать от вас определенных бизнес навыков: бизнес-планирования, маркетинга, производства и продаж.

Организация должна сама принять решение об уместности самофинансирования, исходя из своих стратегических приоритетов. Для всех видов самофинансирования необходимо разработать стратегию, план и процедуры, которые обеспечивали бы прозрачность и понятность его задач.

## ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ РАЗЛИЧНЫХ ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ

ИСТОЧНИК	ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
<b>Гранты от фондов или международной технической помощи</b>	Стараются финансировать инновационные проекты, поэтому поддерживают начинающие организации. Предоставляют средства на администрирование.	Ограничены своими политиками и процедурами. Имеют четкую стратегию. Если вы не соответствуете стратегии и процедурам, вас не поддержат.
<b>Правительство</b>	Поддерживает или огромные многолетние проекты или отдельные небольшие проекты. Часто «сковано» политической волей, которая направлена на популистические вопросы. Редко поддерживает «сложные» темы.	Требует подробных отчетов. Ограничения в финансировании отдельных статей бюджета.
<b>Бизнес</b>	Стараются поддерживать проекты, общественная польза которых наиболее видима или инициативы в рамках своей маркетинговой стратегии.	В обмен хотят много рекламы, часто за то, что профинансируют небольшой участок деятельности.
<b>Частные лица</b>	Пожертвования не «привязаны» к какому-то виду деятельности или расходов. Могут стать постоянным источником финансирования, если доноров постоянно приглашать делать пожертвования.	Создание базы доноров, которые жертвуют многократно, является длительным процессом и требует постоянной коммуникации.
<b>Самофинансирование</b>	Свободный от пожелания дающего источник дохода, независимость.	Риск, требует иных профессиональных качеств, может вызвать конфликт в организации, если не будет прозрачности и понятности.



### ВОПРОСЫ САМОПРОВЕРКИ К ГЛАВЕ 1

- 1 Перечислите основные источники ресурсов для НГО и виды поддержки, которые они могут оказать?
- 2 Основные принципы работы международных доноров?
- 3 Специфика и отличие фандрайзинга от власти, бизнеса, частных лиц?
- 4 Опишите другие возможности получения ресурсов: волонтерство и самофинансирование.

## КАК ПОЛУЧИТЬ ПЕРВЫЕ РЕСУРСЫ

Каждый год в мире возникают сотни новых общественных и благотворительных организаций. Люди объединяются и создают организованные структуры для решения проблем, которые за них не может решить ни государство, ни бизнес. Так растет и формируется сектор гражданского общества. И первый вопрос, который тревожит инициаторов общественных инициатив: где найти ресурсы для существования организации?

Доступность ресурсов зависит от многих факторов, поэтому для поиска ресурсов лучше применять системный подход. Такой подход можно представить как работу по нескольким направлениям:



Рис. Стратегический подход к фандрайзингу.



### ВАША УНИКАЛЬНОСТЬ

Если кто-то уже занимается решением проблем, которые вас волнуют, и делает это так, как и вы бы стали делать, то лучше объединить ваши усилия и работать вместе.

Но, если вы создаете самостоятельную организацию!... Недостаточно понимать то, с какими целями она создается и какие методы будет использовать для достижения этих целей. Нужно делать то, что другие не делают, то есть быть уникальной организацией! Уникальность появляется, если вы работаете с теми, с кем никто не работает, или там, где никто не работает, или используете новые подходы и технологии, которые никто не использует.

Один из способов рассказать о себе и своих планах — описать то, как вы видите будущее. То есть как будет выглядеть будущее, если все ваши планы будут в той или иной мере успешными. Это хороший способ быстро и просто объяснить, ради чего вы работаете, и помочь другим определиться, хотят ли они вам помочь?

Донорам и другим, кто может оказать поддержку вашей работе, важно знать, кто вы, что вы умеете, почему вы этим занимаетесь? Ваша команда — это ресурс, который уже есть и может развиваться в будущем. Правильное развитие команды важно для развития потенциала вашей организации решать те задачи, которые вы перед собой ставите. Это отдельная и большая тема. В начале нужно, во-первых, всегда держать вопрос развития команды в поле зрения, и, во-вторых, уметь ясно и просто объяснить донорам и другим, от кого вы просите поддержку, как вы собираетесь развивать команду, и как эти шаги по развитию команды помогут вам быть более эффективными.

Поэтому, в самом начале все ваше внимание направьте на проработку основной идеи вашей работы, которая отразит вашу уникальность, на описание видения того, каким будет город или страна, или жизнь определенной группы людей, в результате вашего успеха, и планирование того, как вы сами будете развиваться, чтобы быть способными все это реализовать? (По ходу работы, вы еще не раз вернетесь к этим вопросам, так как их ясное понимание является ключом к ресурсам и к построению эффективной команды.)



## МИР ДОНОРОВ

Как мы начали говорить ранее, мир тех, кто отдает ресурсы на благое дело, существует по своим законам и правилам. В нем есть фонды, которые предоставляют гранты непосредственно организациям ЛГБТ. Есть фонды и программы, которые поддерживают деятельность, которая может быть направлена на любые общественные группы, включая ЛГБТ. А есть и такие, которые поддерживают не социальные группы, а вопросы с которыми они соприкасаются: здравоохранение, права человека, борьба с насилием, бедностью и проблемами возраста. Они тоже потенциально могут быть теми, кто поддержит цели, определенные вами на первом этапе.

Кроме частных фондов есть корпоративные благотворительные программы, государственные программы развития, и просто индивидуальные жертвователи. Информацию о них нужно собирать, чтобы понять, где именно происходит пересечение **интересов** донора с целями вашей организации. Если ваше видение будущего совпадает с тем, к чему стремится организация-донор, вы можете начинать строить диалог, в результате которого будет доверие и сотрудничество, благодаря чему фонд предоставит вам средства для реализации ваших планов.

Начинающим организациям, безусловно, это — труд и усилия. Начать вы можете благодаря людям, живущим и работающим вокруг вас: там вы найдете тех, кто уже разделяет ваше виденье. Это могут быть активисты, ваши друзья, другие организации и их сотрудники, эксперты в теме вашей работы, в том числе из правительственных, международных и коммерческих организаций. Списки — самый простой инструмент! Составьте список тех, кому может быть интересна ваша идея и предположите, как они могут быть полезны вам в вашей работе. С этим можно уже идти к ним, знакомиться, обсуждать ваши идеи и то, как найти средства для работы.



## ЗАПРОС СРЕДСТВ

Инструментарий запроса средств разнообразен. Например, есть благотворительные акции, которые рекламируются широко. Кроме прочего, такие акции могут проводиться способом краудфандинга. Но некоторые процессы сбора средств могут быть совсем не публичными, как переговоры с донорами и написание заявок на грант, например. В любом случае, залогом успеха будет ваше умение создать **обращение за поддержкой**, которое концентрированно изложит вашу потребность и станет убедительным **призывом** к поддержке. Также вы подбираете, каким образом вы обратитесь непосредственно к целевой группе, в нашем случае — донору. Желательно продумать вашу коммуникацию так, чтобы максимально стимулировать донора совершить **акт** дарения вашей организации на следующем этапе.

Наконец, совершаете запрос средств. Например, к фонду вы обратитесь с проектом в определенное время через определенные средства коммуникации, к частным лицам — через социальные сети и краудфандинговый сайт в Интернете.

Процесс обращения за поддержкой также потребует усилий и времени. Жизненный опыт нам говорит: получить деньги, да еще авансом, — достаточно непросто. Чем лучше вы изучите доноров, тем с большей вероятностью получите поддержку. Даже если результат будет отрицателен, вы получите уникальный шанс научиться делать фандрайзинг лучше, приобретете еще один контакт, который сможете трансформировать из отрицательного в положительный.

Все вышесказанное — это одна из схем достижения **успеха в мобилизации ресурсов**. Из нее следует, что 90% работы по привлечению средств нужно проделать внутри организации. Аксиома успеха фандрайзинга: соответствующий проситель должен соответствующим образом обратиться к соответствующему донору с конкретным запросом, который будет соответствующим образом обоснован. Если вы — начинающая организация, молодая команда, то, скорее всего, сначала вы сможете претендовать только на небольшие гранты и пожертвования. Причина этого в том, что для использования привлеченных средств нужно иметь эффективную и прозрачную для доноров и жертвователей систему управления финансами, чего у начинающих организаций, чаще всего, еще нет. Небольшим считается грант, сумма которого эквивалентна сумме от 100 до 5-7 тысяч долларов. Чтобы получить больше средств, нужно иметь возможность подтвердить эффективность своей системы планирования и финансового управления.



## ВОПРОСЫ САМОПРОВЕРКИ К ГЛАВЕ 2

- 1 Из каких важных элементов состоит система привлечения средств?
- 2 Почему для успеха в сборе средств важна уникальность организации? В чем она состоит?
- 3 Почему важно и нужно знать и понимать мир доноров?
- 4 Логика осуществления запроса средств. Зачем готовить обращение за поддержкой?

## ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД

Организации, которые стремятся усилить свое влияние и расширить деятельность встанут перед задачей комплексного планирования и финансовых расчетов. Самый удобный и понятный способ для этого — проектное планирование.

Проект — это комплекс взаимосвязанных работ, ограниченных во времени и требующих точно определенного объема ресурсов. Цикл проекта состоит из шагов, которые при его завершении выводят вас на новый уровень развития. Как правило, проекты рассчитываются протяжением в финансовый год организации (который соответствует 12 месяцам и скоординирован с периодами подачи отчетов в государственную налоговую службу). Иногда проекты могут быть короче по времени.

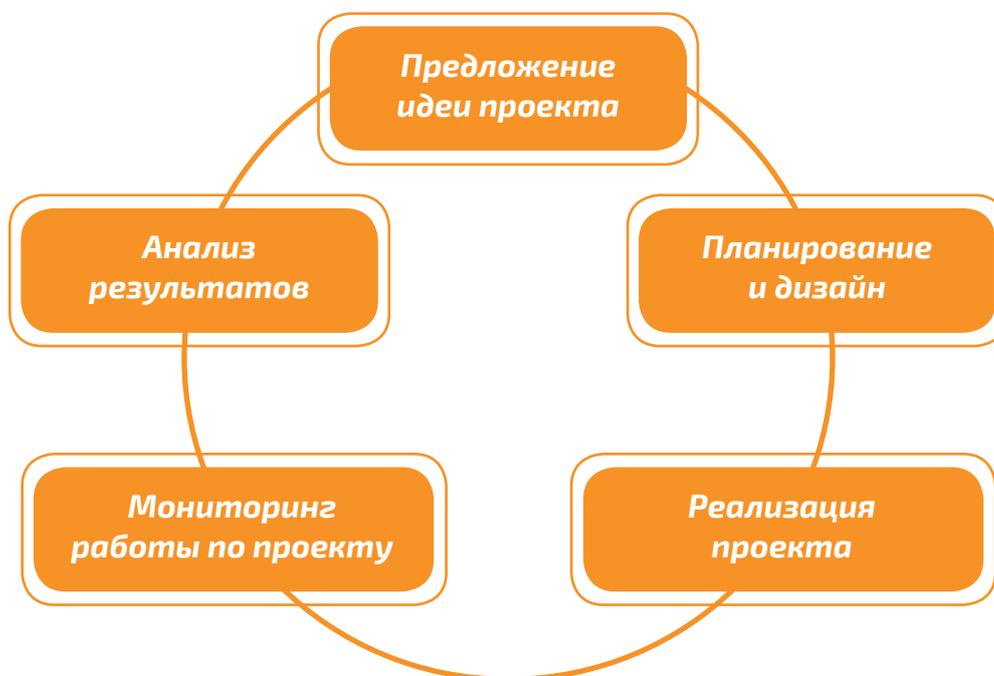


Рис. Цикл проекта.

### ЛОГИКА ПРОЕКТА:

- ✓ Проект имеет конечную цель (существительное, отвечает на вопрос: что?) и промежуточные задачи (глагол, отвечает на вопрос: что делать?).
- ✓ Решение задач происходит благодаря определенным мероприятиям.
- ✓ Вы вкладываете в мероприятия средства, благодаря чему появляется продукт.

- ✓ Использование продукта теми людьми, которые от него получают пользу, мы называем их: «целевая группа проекта» приводит к результату.
- ✓ Вы должны подобрать методику работы с целевой группой (отвечает на вопрос: как?), чтобы получить результат.

Кроме того:

- ✓ Все изменения, которые произойдут благодаря проекту, должны быть измеряемы.
- ✓ Проект состоит из последовательности взаимосвязанных работ — вы должны видеть процессы, шаг за шагом, которые приведут к «появлению» результатов. Например, это могут быть обучающие мероприятия, в результате чего будут обучены люди из целевой группы проекта. Для этого они посетят сессии с приглашенными тренерами, получают учебные материалы, и дальнейшую информационную поддержку. Все это для того, чтобы они могли реализовать свои знания на практике. А вы должны это все организовать. Донорам важно видеть, что вы владеете технологиями и логистикой процессов.
- ✓ Проект имеет обозначенные временные рамки, т.е. дату начала и окончания.
- ✓ В проекте используется ограниченное и заранее рассчитываемое количество ресурсов: финансовых, временных, информационных и человеческих.

#### **ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА ВЫ МОЖЕТЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ СТРУКТУРУ:**

- Проблема/потребность (в рамках вашей миссии)
- Целевая группа — те, кто непосредственно будет привлечен к проекту, и бенефициары, то есть те, чья жизнь улучшится в результате проекта
- Цель проекта
- Задачи
- Методы работы
- Конкретные шаги (вместе с расходами)
- Бюджет
- Продукты (что производит проект?)
- Результаты (что получают бенефициары от использования продуктов проекта?)
- Влияние (как изменится общая ситуация, если бенефициары будут пользоваться продуктами проекта?)
- Мониторинг и оценка

## КАК СФОРМУЛИРОВАТЬ ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И МЕРОПРИЯТИЯ ПРОЕКТА

Проект всегда начинается с вашей идеи о том, что нужно изменить, почему это важно и как это сделать. Постановка проблемы должна отражать не внутренние потребности организации, а потребности, существующие в сообществе или в обществе в целом, для удовлетворения которых собирается работать организация. Проблема, это преграда, мешающая в достижении цели; противоречие, которое нужно разрешить; острый вопрос, требующий безотлагательного решения.

### ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ ПРОБЛЕМЫ, КОТОРУЮ РЕШАЕТ ПРОЕКТ, НЕОБХОДИМО:

- ✓ Изучить ситуацию, которая требует изменения.
- ✓ Уточнить круг лиц, которых она касается в большей степени и в первую очередь.
- ✓ Четко понять, как эта ситуация влияет на будущие проблемы, какие последствия возникнут, если ее не решить.
- ✓ Подтвердить значимость, актуальность проблемы данными научных исследований, ссылками на литературные источники, историями из жизни, фактами, приведенными публично, собственными наблюдениями или данными предыдущих проектов (ваших партнеров или других организаций) и рекомендациями экспертов и практиков.
- ✓ Высказать предположения относительно причин существования проблемы, и того, как эти причины взаимосвязаны между собой (как они порождают или усиливают друг друга, например).

Проект — это всегда инструмент изменения ситуации в соответствии с миссией организации. Принцип изменения ситуации — ориентация на конкретный результат — помогает в разработке проекта. Логика проекта строится на понимании причинно-следственных связей между целями и его влиянием на ситуацию в целом, задачами и конкретными результатами, мероприятиями и продуктами.

### СООТНОШЕНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ ПРОЕКТА



**Цель** проекта — это описание того, какие изменения мы хотим произвести в обществе (или сообществе), чтобы улучшить жизнь нашей целевой группы (то есть, чтобы полностью или частично решить одну или несколько проблем, которые мешают людям нормально жить).

Например, это может быть «повышение доступности лечения ...», или «снижение уровня насилия ...», или «повышение объективности СМИ в освещении случаев насилия в отношении ЛГБТ», а также «улучшение качества психосоциальной поддержки...», или «обеспечение работы закона о равном доступе к образованию» и так далее.

Успех в достижении цели мы определяем благодаря точно описанным индикаторам успешности работы. Например, мы можем судить об успехе работы с целью «повышение объективности СМИ в освещении случаев насилия в отношении ЛГБТ» по таким индикаторам/показателям:

- 1** большинство журналистов национальных СМИ готовят материалы о ЛГБТ используя точки зрения разных людей с противоположными взглядами и обязательно непосредственно привлекая ЛГБТ к высказыванию мнений;
- 2** журналисты и редакторы СМИ имеют высокий уровень понимания того, как насилие в отношении ЛГБТ провоцирует рост насилия в обществе в целом, и как насилие в отношении ЛГБТ повышает риски заражения ВИЧ-инфекцией и ИППП среди ЛГБТ и в обществе в целом.

**Задачи** формируются на основе анализа ситуации, тех самых предположений о причинах существования проблемы и анализа взаимосвязи между этими причинами. Задачи описывают конкретные шаги, которые нужно сделать, чтобы прийти до цели проекта. Конкретность задачи подтверждается описанием ожидаемого результата ее выполнения.

В качестве примера, продолжим с работой с журналистами и приведем несколько возможных задач.

И так, чтобы повысить объективность материалов СМИ, нужно:

- ↪ **Причина:** так как ЛГБТ, являющиеся жертвами насилия, чаще всего боятся и не умеют общаться со СМИ, нужно...

## ЗАДАЧА 1

Обучить ЛГБТ активистов и сотрудников ЛГБТ организаций, работающих с жертвами насилия, навыкам общения со СМИ по поводу случаев насилия. Познакомить журналистов с ЛГБТ активистами и ЛГБТ организациями, оказывающими помощь ЛГБТ, столкнувшимся с насилием.

- ↪ **Ожидаемый результат от работы по Задаче 1:** В стране (городе) есть не менее 5 (7, 10, 100, в зависимости от размеров страны или города) активистов и сотрудников организаций сообщества ЛГБТ, которые умеют и готовы работать с журналистами, готовящими материалы о насилии в отношении ЛГБТ, обеспечивая объективность освещения случаев насилия и защиту интересов жертв.
- ↪ **Причина:** так как журналисты могут не знать, сколько ЛГБТ терпят насилие и почему, а также в силу отсутствия опыта работы с такими эмоционально сложными вопросами, как насилие в принципе, нужно...



## ЗАДАЧА 2

В простой и краткой форме рассказать журналистам и редакторам (повысить уровень их информированности) ведущих национальных СМИ (или СМИ в определенном городе) о том, какова ситуация с насилием в отношении ЛГБТ в стране, какую защиту ЛГБТ получают в сравнении с другими жителями страны, как насилие в отношении ЛГБТ способствует росту насилия в обществе в целом, и как насилие препятствует профилактике ВИЧ-инфекции и других ИППП, и как можно готовить материалы на эти темы.

- ↳ **Ожидаемый результат от работы по Задаче 2:** В большинстве СМИ в стране (городе) есть дружественные журналисты, готовые объективно и этично освещать случаи насилия в отношении ЛГБТ, учитывая интересы жертвы насилия.
- ↳ **Причина:** в силу гомофобии среди политиков и сотрудников правоохранительных органов, тема поддержки для ЛГБТ, переживших насилие, и наказание преступников, совершивших насилие в отношении ЛГБТ не поощряется редакторами и владельцами СМИ, поэтому нужно...



## ЗАДАЧА 3

Создать постоянно работающий интернет ресурс, с помощью которого журналисты могут получать информацию о случаях насилия в отношении ЛГБТ, узнавать про организации и активистов, работающих в этой теме, узнавать о национальных и международных инициативах, направленных на профилактику насилия и помощь жертвам насилия, а так же знакомиться с примерами объективного освещения насилия по отношению к ЛГБТ, которые соответствуют лучшим профессиональным стандартам журналистики.

- ↳ **Ожидаемый результат от работы по Задаче 3:** Дружественные журналисты хорошо информированы о новых случаях насилия в отношении ЛГБТ в стране (городе), о законах и других инициативах, направленных против насилия, организациях, работающих для профилактики насилия и защиты жертв насилия, а также могут знакомиться с лучшими примерами объективных и этичных материалов о насилии в отношении ЛГБТ.

Как видно, задачи всегда являются конкретными, измеряемые, определенные по месту и времени и реалистичные в рамках того контекста, где будет проводиться работа (страна, сообщество, конкретная территория, законы и т.д.).

Для решения задач, получения результатов, необходимо выполнить какие-либо конкретные действия, или проводить деятельность, итогом которой станет определенный продукт. Продукты должны быть очень конкретными, измеряемыми и уникальными (то есть, произведенными именно вами). В предполагаемом проекте с журналистами, такой деятельностью может быть:



**Мероприятие 1.1:** Подготовка и размещение на интернет сайте организации обзора о насилии в отношении ЛГБТ в стране.

- ↳ **Результат мероприятия, продукт проекта 1.1:** Обзор подготовлен, доступен на вебсайте по адресу...



**Мероприятие 1.2:** Проведение переговоров с другими заинтересованными организациями, чтобы они так же разместили этот обзор у себя на веб-сайтах.



**Результат мероприятия, продукт проекта 1.2:** Обзор размещен на интернет сайтах ХХХ организаций.



**Мероприятие 1.3:** Подготовка и проведение тренинга для ЛГБТ активистов и сотрудников ЛГБТ организаций, помогающих ЛГБТ, ставшим жертвами насилия, навыкам работы со СМИ.



**Результат мероприятия, продукт проекта 1.3:** Методология и материалы тренинга подготовлены. Тренинг прошли ХХХ активистов и сотрудников организаций ЛГБТ, работающих в области профилактики насилия и помощи жертвам насилия.



**Мероприятие 1.4:** Составление базы данных активистов и организаций сообщества, к которым журналисты могут обращаться при подготовке материалов о насилии в отношении ЛГБТ.



**Результат мероприятия, продукт проекта 1.4:** База данных составлена и обновляется не реже 1 раза каждые 6 месяцев. Доступ дружественных журналистов к базе данных возможен путем запроса в нашу организацию.



**Мероприятие 1.5:** на протяжении всего проекта, проводить документирование недавних случаев насилия в отношении ЛГБТ в стране/городе, причиной которых стала сексуальная ориентация/гендерная идентичность потерпевших. Публикация этих историй на интернет сайте организации (в случае согласия потерпевшего и с соблюдением мер защиты личных данных жертв насилия).



**Результат мероприятия, продукт проекта 1.5:** Случаи насилия документируются. Журналисты имеют доступ к получают своевременную и достоверную информацию о случаях насилия в отношении ЛГБТ в стране/городе.

## ДЛЯ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧИ 2



**Мероприятие 2.1:** собрать примеры национальных и зарубежных материалов СМИ (статей, радио- и теле- репортажей и программ), корректно и этично обсуждающих тему насилия в отношении ЛГБТ.



**Результат мероприятия, продукт проекта 2.1:** Собран набор материалов национальных и зарубежных СМИ(статей, радио- и теле- репортажей и программ), корректно и этично обсуждающих тему насилия в отношении ЛГБТ.



**Мероприятие 2.2:** На основе Обзора (мероприятие 1.1), собранных историй из жизни ЛГБТ, перенесших насилие (мероприятие 1.5), примеров лучших материалов (мероприятие 2.1) и информации о работе ЛГБТ активистов и организаций, работающих для профилактики насилия и помощи пострадавшим, подготовить и провести семинар для журналистов и редакторов, который будет проведен при участии активистов и представителей организаций сообщества (мероприятие 1.4).



**Результат мероприятия, продукт проекта 2.2:** Не менее ХХХ журналистов и редакторов СМИ страны/города прошли обучение. Есть список дружественных журналистов и их контактные данные.

## ДЛЯ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧИ 3



**Мероприятие 3.1:** Создать Facebook группу для журналистов и регулярно размещать там соответствующие материалы.



**Результат мероприятия,** продукт проекта 3.1: Создана закрытая группа для журналистов в сети Facebook и материалы размещаются не реже 1 раза в неделю.



**Мероприятие 3.2:** Готовить и распространять ежегодный обзор материалов национальными СМИ для освещения случаев насилия в отношении ЛГБТ, который будет как отмечать прогресс и лучшие материалы и их авторов, так и предлагать рекомендации от ЛГБТ сообщества (активисты и организации, работающие для профилактики насилия и помощи жертвам насилия) относительно того как сделать эти материалы более объективными и эффективными.



**Результат мероприятия,** продукт проекта 3.2: Ежегодный обзор готов и распространен через веб-сайт и Facebook страницу организации, а так же интернет-сайты и Facebook страницы активистов и организаций ЛГБТ сообщества, работающих для профилактики насилия и помощи пострадавшим.

## МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА ПРОЕКТА (МИО)

В примерах выше вы видите, что для каждой задачи и каждого мероприятия описан ожидаемый результат работы. Общий список этих результатов составляет перечень индикаторов для мониторинга и оценки качества проекта.

Как мы говорили, организации-доноры и благотворительные фонды передают вам не собственные деньги, а деньги, взятые из налогов граждан и/или пожертвований частных лиц. То есть, они несут ответственность перед финансирующими их правительствами и частными лицами за качество поддержанных ими проектов и программ. Первый вопрос, который вам задаст любая организация-донор или фонд будет про актуальность проблемы, которую вы собрались решать. Следом, после того, как вы докажете, что проблема важна для значительного числа людей, и у вас есть хорошая идея, как эту проблему решить, вас спросят, как именно вы собираетесь работать, то есть про ваш план работы. И после этого вас спросят, что конкретно будет результатом или продуктом вашей работы на каждом этапе плана? Описание этих конкретных продуктов и результатов для каждого этапа — это и есть набор индикаторов МиО.

Помните сказку про голого короля? Ни один фонд не хочет быть голым королем. Поэтому они хотят видеть набор индикаторов, с помощью которых они смогут видеть реальные результаты вашей работы.

Этот набор индикаторов важен и в том случае, если вы не просите грант, а собираете пожертвования, когда мотивом поддержать вас будет не столько точность и рациональность плана проекта, сколько эмоциональная близость с жертвователем, доверие, которое вы можете вызвать у конкретного человека. Хорошо продуманный набор индикаторов для мониторинга и оценки позволит вам легко описать потенциальным жертвователям ожидаемые результаты в деталях, и потом, по ходу исполнения проекта, информировать ваших жертвователей об использовании их средства. Если жертвователи будут видеть хорошие и реальные результаты, они будут и дальше поддерживать вас.

Кроме доноров и жертвователей, набор индикаторов будет важен и для вас самих. Только при наличии этого набора вы сможете видеть, насколько успешно вы продвигаетесь в своей работе.

Кроме того, только при наличии набора индикаторов вы сможете просчитать бюджет проекта.

## КАК РАССЧИТАТЬ БЮДЖЕТ

На основе предыдущего раздела разрабатывают календарный рабочий план проекта. Вопросы, какие мы ставим себе при написании рабочего плана: Что мы предполагаем сделать? Какую работу провести? Когда? Сколько нам это стоит? Какие будут привлечены ресурсы? Кто исполнители) Где будет проводиться работа (город, конкретное место)?

Примерная схема рабочего плана:

№	Задача	Мероприятия	Срок исполнения (дата начала и дата окончания работы)	Ожидаемый результат	Необходимые для работы сотрудники, привлеченные консультанты, люди, которые могут оказать политическую поддержку, и материалы.	Необходимое финансирование
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Поэтапное обсуждение исполнения проекта и ясное понимание ожидаемых результатов поможет вам оценить, какие ресурсы нужны для работы: какие люди и на какой срок, какие материалы и в каком количестве, и сколько финансов на это потребуется. Бюджет проекта — это план получения и использования финансовых ресурсов в течение проекта.

### **У БЮДЖЕТА ЕСТЬ ДВЕ ФУНКЦИИ:**



**Первая** — отражать в ходе проекта его расходную часть, когда вы просчитываете в рамках бюджетных категорий стоимость единиц умноженную на их количество.



**Вторая** — показать потенциальному донору все расходы, связанные с реализацией проекта (то есть бюджет превращается в инструмент сбора средств, помогает формировать доходы).

### **ОСНОВНЫЕ БЮДЖЕТНЫЕ КАТЕГОРИИ**

#### **1. Оплата труда персонала:**

- 1.1. оплата труда персонала на время работы проекта.
- 1.2. оплата труда консультантов и прочих специалистов.
- 1.3. социальное (медицинское) страхование, прочие обязательные платежи.

#### **2. Прямые расходы:**

- 2.1. Копирование/печать материалов
- 2.2. Покупка/аренда оборудования.
- 2.3. Транспортные расходы.
- 2.4. Прочие прямые расходы, например, аренда помещения на проведение встреч, тренинга.

#### **3. Непрямые расходы (прямо не связанные с реализацией проекта, но без которых проект может и не состояться).**

- 3.1. административные расходы (телефон, факс, аренда офиса, почтовые услуги).

После расчетов основных бюджетных категорий проекта вы сможете увидеть общие суммы затрат, имеющиеся ресурсы и ресурсы, которые нужно привлечь.

Примерный бюджет:

Статьи бюджета	Единица	Кол-во единиц	Цена за единицу	Необходимая сумма	Собственные средства	Предоставлено донорами	Дефицит
I. Персонал: Рук-ль проекта, Бухгалтер ВСЕГО	Зарплата Месяц	12	2000	24000	3000	20000	1000
II. Консультанты	Гонорар День						
III. Командировочные расходы	Поездка День						
IV. Прямые расходы							
V. Аренда							
VI. Оборудование							
VII. Услуги связи							
VIII. Услуги банка							

При составлении бюджета постарайтесь избежать приблизительных расчетов, собирая актуальную и свежую информацию. Бюджет должен быть реалистичным, отражать действительные цены и количество необходимых ресурсов, учитывать имеющиеся активы организации и четко определить, сколько средств потребуется на выполнение проекта.



### ВОПРОСЫ САМОПРОВЕРКИ К ГЛАВЕ 3

- 1 Что такое проект и почему проект имеет цикл? Из каких этапов состоит цикл проекта?
- 2 Объясните логику проекта. Каким образом цели связаны с задачами, а задачи с мероприятиями?
- 3 Разберите пример постановки задач и определения мероприятий проекта, представленный в тексте. Чтобы вы добавили или убрали из этой схемы?
- 4 Что такое мониторинг и оценка проекта? Как определить индикаторы, по которым вы будете вести мониторинг и оценивать проект, исходя из примера (см. предыдущее задание)?
- 5 Перечислите основные категории расходов на реализацию проекта? Заполните таблицу расчетов, поданную выше примерно для вашей организации и цен вашей страны.

## ЧЕКЛИСТ

<b>КРИТЕРИИ</b> <i>(ответьте, пожалуйста, на вопросы ниже. Исправьте, если ответ вас не удовлетворяет)</i>	Да/Нет
<b>Цикл проекта</b>	
<p>При планировании проекта вы продумали все этапы его цикла:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Проработана идея проекта, которая является ответом на проблему вашей целевой группы</li><li>● Провели планирование и разработали дизайн (логическую схему) проекта</li><li>● Продумана реализация проекта: временные рамки, кто и за что отвечает, какие ресурсы нужны и где их взять</li><li>● У вас есть схема для мониторинга и оценки успешности проекта</li><li>● Вы готовы к анализу результатов для перехода на новый цикл работы</li></ul>	
<b>Логика проекта</b>	
<p>Проект имеет конечную цель, которая отображает улучшенную ситуацию в будущем</p>	
<p>Задачи проекта отвечают на вопрос «что делать (сделать)?» для достижения цели</p>	
<p>Задачи проекта имеют временные рамки, реалистичны, достижимы, конкретны и не дублируют друг друга</p>	
<p>Мероприятия подобраны таким образом, чтобы помочь вам решить задачи и имеют четко определенные продукты, которые появятся благодаря проведению мероприятий</p>	
<p>Использование продуктов целевыми группами приведет к результату — решенной задаче</p>	
<p>Все результаты проекта обеспечат в будущем влияние на изменение в состоянии вашей целевой группы</p>	
<p>Методика реализации проекта — оптимальна, приемлема для вашей организации. Вы имеете достаточно возможностей, чтобы обеспечить внедрение этой методики</p>	
<p>Вы определили индикаторы достижения целей, реализации задач и выработки продуктов</p>	
<b>Рабочий план проекта</b>	
<p>Все мероприятия проекта состоят из последовательных шагов, четко определенных во времени</p>	

Каждое мероприятие имеет ответственного за его проведение, а также определено лицо, которое будет контролировать его выполнение	
Каждое мероприятие (шаг) просчитаны с точки зрения необходимых ресурсов для его проведения	
Вы составили календарный рабочий план выполнения проекта	
<b>Бюджет</b>	
Все расходы в бюджете просчитаны путем умножения стоимости единицы на количество единиц	
Вы учли оплату труда персонала, прямые расходы и также не прямые расходы, которые нужны для обслуживания проекта	
Вы понимаете, какие расходы по проекту вы можете покрыть самостоятельно, какие — привлечь благодаря волонтерам или пожертвованиям, а какие — требуют финансовой поддержки донора	
<b>Проект как коммуникационный документ</b>	
Проект изложен в виде документа и имеет соответствующие разделы	
Проект изложен доступным языком и удобен для прочтения любым членом команды	

## УПРАЖНЕНИЕ «ДЕРЕВО ПРОБЛЕМЫ» (удобный инструмент для определения логики проекта)

### СОБЕРИТЕ КОМАНДУ ПРОЕКТА И ПРОДЕЛАЙТЕ СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ

**Шаг 1.** Ваша организация служит определенной группе людей — бенефициарам. Обсудите в группе проблему, которую вы хотите решить, чтобы улучшить жизнь ваших бенефициаров. Эта проблема должна быть четкой, понятной и реальной.

На этом этапе вы определяете ключевую проблему вашего проекта.

Запишите формулировку этой проблемы на листе А1 в центре — как будто это ствол дерева.

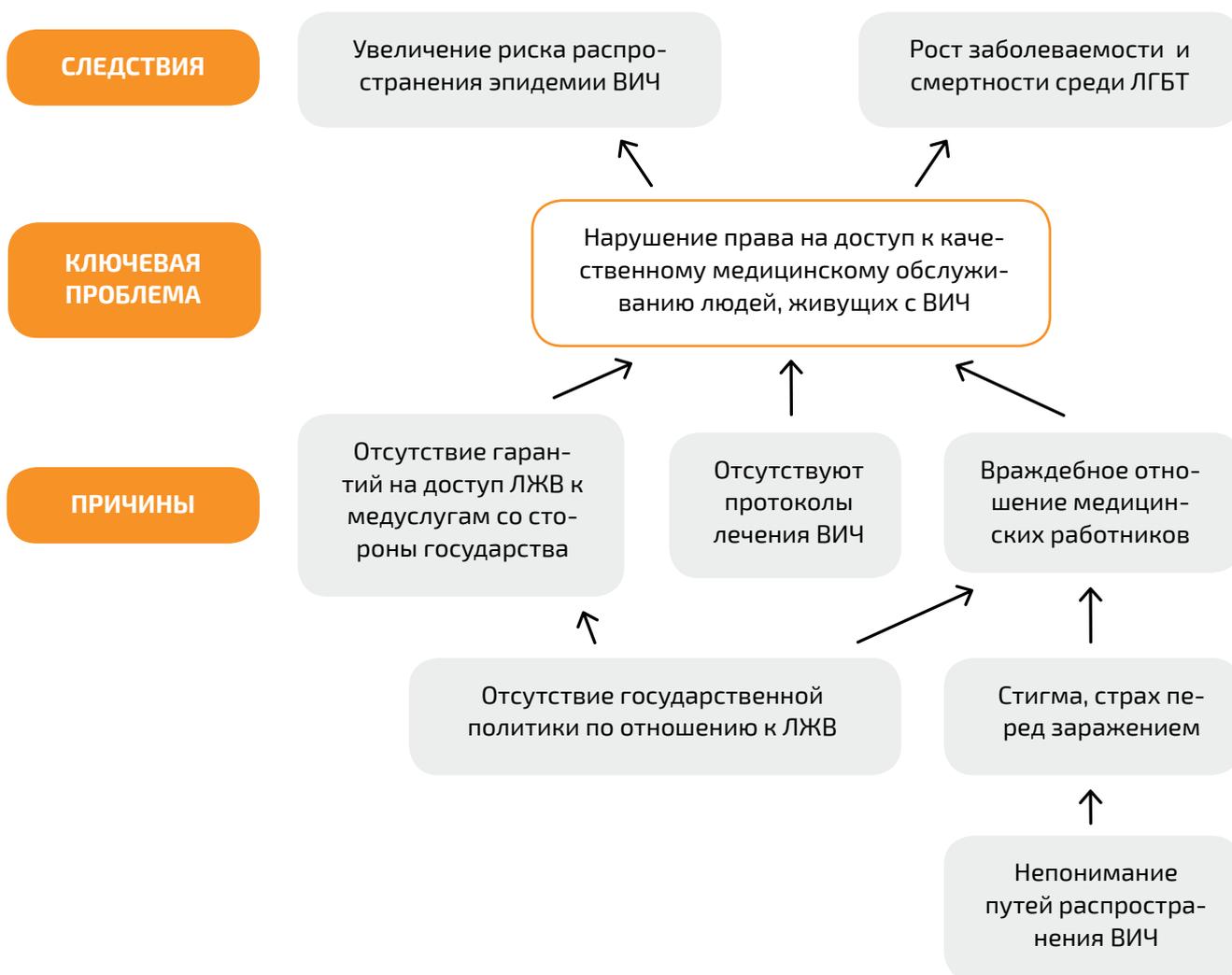
**Шаг 2.** Каждая проблема имеет свои корни — причины. В группе постарайтесь определить причины данной проблемы и запишите все возможные причины на клейких листах — по одному тезису на лист. Однозначно, не все причины прямо связаны с ключевой проблемой. Постарайтесь найти первичные причины ключевой проблемы и причины, которые скорее являются подпричинами. Разместите клейкие листы с определением причин в логической последовательности под «стволом» дерева, как будто это корни.

На этом этапе вы определили причины и причины причин проблемы.

**Шаг 3.** Проблема также имеет свои следствия. На клейких листочках напишите, к чему приводит определенная вами проблема. Разместите следствия в логической последовательности.

На этом этапе вы определили следствия проблемы.

Вот так выглядит рисунок Древа проблем:



**Шаг 4.** Дерево проблем состоит из негативных факторов, которые формируют проблему и показывают, как проблема влияет на появление других проблем. Вы видите причинно-следственную связь проблематики проекта. Также вы видите факторы, что влияют на возникновение негатива. Вы можете увидеть «место интервенции» для преодоления негативных факторов. Также видите, что некоторые негативные факторы (например, поведение людей) будет сложно преодолеть в рамках одного проекта. Эти негативные факторы нужно удалить со схемы.



**Шаг 5.** На этом этапе вам необходимо негативные утверждения на каждом листе переформулировать в положительные.

Например:

Нарушение права на доступ к качественному медицинскому обслуживанию людей, живущих с ВИЧ	Повышение уровня доступа к качественному медицинскому обслуживанию людей, живущих с ВИЧ
Отсутствие гарантий на доступ ЛЖВ к медуслугам со стороны государства	Внедрение гарантий на доступ к медицинским услугам людей, живущих с ВИЧ, со стороны государства
Увеличение риска распространения эпидемии ВИЧ	Снижение риска распространения эпидемии ВИЧ



**Шаг 6.** Вы видите, что ключевая проблема была преобразована в цель проекта. Причины — в задаче проекта, а следствия — во влияние проекта.

Подпричины можно рассматривать как мероприятия (продукты) проекта. Также основные причины станут индикаторами результативности проекта.

## ОБРАЩЕНИЕ К ФОНДАМ

Самый известный на сегодня способ получения финансирования вашего проекта — это победить в грантовом конкурсе. **Грант** — это форма безвозвратной денежной поддержки для неприбыльных организаций, которая чаще всего предоставляется на конкурсной основе, и имеет ряд ограничений, определенных организацией-донором или фондом, дающим грант (грантодателем). Преимущество грантов — это возможность привлечь сразу значительную сумму из одного источника, а не собирать деньги понемногу от большого числа людей.

Более опытные организации могут претендовать на большие средства, чем менее опытные организации. Опыт доказывается историей работы — тем, каких результатов уже добилась организация и каким объемом средств она успешно управляла в последние 2-3 года.

Но отсутствие у организации истории еще не значит, что ей не найти поддержки. Есть фонды, которые целенаправленно поддерживают инициативные группы, у которых есть хорошие идеи и желание работать, но, пока, нет опыта финансового управления.

Другим способом для начинающей организации получить доверие фондов может быть разработка и подача заявки на грант совместно с опытной и известной организацией. Например, известная правозащитная организация «... правозащитная группа» вступила в альянс с небольшой, но уникальной организацией с миссией предоставления голоса наиболее обездоленным и незащищенным. Партнерство касалось работы по усилению публичности и присутствия в СМИ тех случаев, которыми занимались правозащитники, а также повышение общего уровня правовой грамотности населения. Благодаря авторитету правозащитников, партнеры смогли выиграть конкурс и грант на реализацию такого проекта, а небольшая организация фактически стала получателем финансирования от Еврокомиссии (которая, как известно, всегда финансирует проекты с бюджетом не менее 200 тыс. Евро). Проект был успешно реализован и «младший» партнер приобрел знания и опыт работы в сфере защиты прав человека. Партнерство и опыт работы в крупном проекте позволили ей вырасти и расширить свою деятельность, которая включает сейчас и поддержку групп ЛГБТ. В результате небольшая организация самостоятельно получает грантовое финансирование от крупных доноров, хотя пять-шесть лет тому назад имела бюджет до 20 тысяч долларов США.

Вокруг вас существует много других организаций, которые имеют опыт, знания, экспертные наработки и авторитет благодаря тому, что они начали работу намного раньше вас. Первые организации НГО появились в регионе еще в конце 1980-х годов. Большинство из них работают в хорошо понимаемых обществом сферах: дети, люди с инвалидностью, старость, бездомность, экономическая незащищенность, кризисные семьи, экология, права человека, образование, и т.д. С точки зрения фандрайзинга им намного легче получить поддержку в рамках своей проблематики, чем на вопросы, касающиеся равных возможностей для геев и лесбиянок. Тем не менее, эти организации представляют ресурс и площадку для решения проблем вашего сообщества. Ведь люди сообщества также могут сталкиваться с проблемами, которые решают эти организации: у них есть дети, они могут приобрести инвалидность, они стареют, страдают от экономического неравенства, насилия, дискриминации в доступе к базовым вещам: образование, здравоохранение, безопасность и т.д.

Здесь у вас огромное поле для партнерства: вы не только сможете лучше предоставлять помощь своим клиентам, но и благодаря авторитету партнеров получить доступ к новым ресурсам. Также хорошим подходом будет «влиться» в экспертную среду вашего города, страны, региона или мира для получения новых контактов, идей, знаний и партнерств. Существуют площадки, которые дают такую возможность. Это — объединения организаций или членские организации. Как пример — European AIDS Treatment Group (**Европейская группа по лечению СПИДа**). Это членская организация, предполагающая индивидуальное членство. Членом организации может стать любой человек, который разделяет миссию организации: подписывает декларацию об участии, прилагает мотивационное письмо и резюме, может привлечь не менее двух человек, которые дадут рекомендации, и подаст все это в виде аппликации на сайте организации <http://www.eatg.org/be-a-member>. Техническим моментом будет знание английского языка, ведь платформа служит для активной коммуникации ее членов. Такие платформы существуют для решения всевозможных проблем и объединения людей. Инициаторами платформ часто бывают активисты, которым важна консолидация и коммуникация единомышленников для решения общих задач.

Итак, как же **работает фонд - грантодатель**? Большинство фондов имеют четко определенные приоритеты — программные направления, на работу по которым они предоставляют поддержку. Эти приоритеты и программные направления всегда указываются в объявлении о возможности получить грант (о грантовой программе) или в документах, которые прилагаются к такому объявлению.

Если ваша заявка не будет соответствовать этим приоритетам, она будет сразу же отклонена.

## **В ПРОЦЕССЕ ОЦЕНКИ ПЕРСПЕКТИВ ПОЛУЧЕНИЯ ПОДДЕРЖКИ ОТ КОНКРЕТНОГО ФОНДА, ВАМ СТОИТ НАЙТИ ОТВЕТЫ СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ:**

**?** Каковы приоритеты и программы данного фонда? Самый первый шаг для этого — сравнение целевых групп фонда и вашей организации. Внимательно изучите, на кого непосредственно направлена программа грантов? Например, Фонд для женщин «Mama Cash» заявляет, что поддерживает инициативные группы, организации и сети женщин и транс людей. Это означает, что проекты, направленные на цисгендерных мужчин не получают поддержки фонда. Детально о фонде Mama Cash можно узнать на их интернет-сайте: [www.mamacash.org](http://www.mamacash.org)

**?** Соответствует ли деятельность и цели вашей организации приоритетам данного фонда? Некоторые программы подробно описывают, какие виды деятельности они поддержат, а какие нет. Если ваша организация не имеет опыта именно в этой работе, то решение о финансировании, скорее всего, будет принято в пользу другой более опытной организации. Например, если приоритетом фонда или организации-донора является свобода слова и соблюдение прав человека в отношении ЛГБТ, то с большей вероятностью поддержку получит ЛГБТ организация, которая имеет хорошие связи со СМИ, уже активна в защите прав ЛГБТ и умеет работать с национальными и международными структурами по защите прав человека.

Если вы хотите работать в определенной сфере и просите поддержку на эту работу, но опыта у вас совсем мало, вероятно, будет правильно найти опытных партнеров (другие НПО, например) для совместной подачи заявки.

**?** Каковы крайние сроки подачи заявки? Успеете ли вы хорошо подготовить заявку? Если времени мало, и ваша заявка будет неаккуратной, неточной, неполной, то вы не просто не получите финансирование, но и рискуете создать у работников фонда негативное мнение о вас, что может снизить ваши шансы получить поддержку в будущем.

## ОФОРМЛЕНИЕ ЗАЯВКИ НА ГРАНТ

Почти всегда заявка начинается с краткого описания общей ситуации по теме вашей работы и определенной проблемы, на решение которой проект будет направлен. Чтобы сделать такое описание, давайте вспомним, что ваша организация уникальна, потому что она работает ради определенных изменений к лучшему в жизни определенных людей, и делает это так или там, как или где, другие не работают. Вспомним, что своей работой вы хотите изменить определенную ситуацию к лучшему, то есть поменять вполне конкретные вещи в жизни сообщества или общества в целом. Например, улучшить интеграцию ЛГБТ в общество, или добиться для ЛГБТ равенства в области труда и образования, обеспечить возможность защищаться от ВИЧ-инфекции, снизить риски насилия, и так далее. Программа или проект, на реализацию которого вы ищете финансовую поддержку, должен быть шагом в этом движении — от сегодняшнего к будущему.

Описание ситуации, которую вы хотите изменить и то, в чем именно и до какой степени вы хотите изменить ситуацию в определенный отрезок времени и при помощи запрашиваемых ресурсов — это начало описания любого проекта. Описание это должно быть коротким, простым и убедительным. Потренируйтесь: попробуйте в течение 2-3 минут рассказать о сути вашего проекта человеку, не связанному с проблемой. Рассказать так, чтобы этот человек сказал вам, что да, вы занимаетесь важным делом!..

### НИЖЕ ПРИВЕДЕНЫ ВОПРОСЫ, НА КОТОРЫЕ НУЖНО ОТВЕТИТЬ В ЭТОМ РАССКАЗЕ

-  Ради чего вы работаете в принципе? (скажите одним предложением, просто, без цифр и сложных терминов: что в жизни ЛГБТ людей вы хотите изменить к лучшему, и почему от этого выиграет общество в целом?)
-  Чего конкретно вы планируете добиться с помощью вашего проекта?
-  Как и кем будет реализован проект, почему участие этих людей важно для успеха проекта?
-  Кто целевая группа проекта? То есть кто точно получит выгоду от проекта? Например, будут ли это все ЛГБТ в стране, или только те, кто живет в определенном городе, или только пожилые геи, или это будут МСМ, оказывающие секс-услуги, и их клиенты, или это будут ВИЧ-позитивные МСМ и транс люди, или студенты?.. Назвать группу нужно максимально точно, чтобы было ясно, что их объединяет, где они живут, сколько их может быть?.. Что значит получить выгоду? Например, в проекте для журналистов, который мы разбирали выше, основная работа ведется с журналистами, но выгоду от этого получают те ЛГБТ, кто стал или может стать жертвой насилия.
-  Где будет осуществляться реализация проекта? В какой стране, в каких городах? Может быть, на базе каких университетов, каких НПО или медицинских учреждений?
-  Когда планируется начало и завершение проекта? (Эти даты потом могут немного поменяться, но важно с самого начала их предположить, так как часть вашей работы может быть связана с тем, что другие организации уже запланировали делать. Например, вы можете планировать сделать по итогам вашей работы с журналистами или какого-либо исследования доклад на конференции, и так как конференция будет проходить в определенные сроки, если вы начнете проект сильно позже, чем планировали, то не успеете подготовить доклад. Тогда проект нужно будет менять.)
-  Каковы условия, в которых вы работаете, и в чем заключается их особенность и специфика? Например, если вы планируете работать с секс-работниками, важно понимать, что вы будете сталкиваться с сотрудниками правоохранительных органов и с криминальными людьми.

Или, если вы планируете работать с жертвами насилия, то тоже столкнуться с угрозами и насилием. Либо, если будете работать с трудовыми мигрантами или ВИЧ-позитивными людьми, нужно будет учитывать, что это довольно закрытые в социальном плане группы.



Что из навыков и связей сотрудников и волонтеров вашей организации особенно важно для успеха проекта?



Если ваша заявка будет поддержана, как вы планируете развивать успех и обеспечить устойчивость полученных результатов? Если по окончании гранта вы просто планируете просить второй на то же самое, то, скорее всего, вам не дадут поддержки. После того, как вы проведете работу, должно что-то измениться! Например, вы привлечете новых доноров (каких? почему они будут заинтересованы?), или вы создадите менее затратную технологию работы, и это повысит шансы получить средства от государства или часть клиентов смогут потом сами за себя платить, или результаты вашей работы будут использованы другими организациями в их планах и работе (какие организации, почему они заинтересованы получить результаты вашей работы и как будут их использовать?).

**СТРУКТУРА ЗАЯВКИ НА ГРАНТ** (у разных доноров и фондов формы заявок могут отличаться, но там всегда есть эти разделы):

**Контактная информация:**

Имена ответственных за проект лиц, название организации, адрес, e-mail, номер телефона, факс, веб-сайт.

**Краткая аннотация проекта:**

Краткое изложение заявки, включая цель проекта и объяснения необходимости получения финансовой поддержки.

**Содержание:**

Описание основных проблем, которые влияют на жизнь людей сообщества, и аргументация о необходимости проекта.

**Описание проекта:**

Как будет осуществляться проект, включая: цели, задачи и основные мероприятия, степень вовлечения лиц, на поддержку которым направлен проект, временные рамки, партнерские организации, планы по оценке проекта.

**Описание организации:**

Детально опишите вашу организацию и ее деятельность. Почему именно ваша организация берется за этот проект. Объясните, как данный грант укрепит вашу организацию в целом.

**Бюджет:**

Запрашиваемая сумма, затраты на проект. Включите ваш собственный финансовый вклад и внешнее финансирование. Укажите, в какой валюте вы составляете ваш бюджет.

**Дополнительная информация:**

История существования организации, структура управления и структура организации в целом, квалификация персонала, цели, предыдущие достижения, юридический статус

## ПОДГОТОВКА БЮДЖЕТА

Бюджет отражает затраты на реализацию проекта или на деятельность организации в целом, а также доход, необходимый для осуществления вашей деятельности. То, как вы распределите расходы, говорит о том, как будет проводиться работа. То есть, он помогает донорам понять не только объем средств, которые нужны для вашего проекта, но и каким образом предлагаемый вами проект будет исполняться и управляться.

### РАССМАТРИВАЯ БЮДЖЕТ, ГРАНТОДАТЕЛИ БЕРУТ ВО ВНИМАНИЕ СЛЕДУЮЩИЕ ФАКТОРЫ:

- ✓ Реалистичность бюджета. Доноры тоже знают рынок товаров и услуг, поэтому ориентируйтесь на среднерыночные цены в вашем городе/стране. Также доноры понимают стоимость рабочего времени разных консультантов. Поэтому, если планируете нанимать консультанта, всегда стоит объяснить, почему вы собираетесь платить гонорар именно такого размера.
- ✓ Как вы собираетесь использовать данный грант? Собираетесь ли вы приобрести оборудование, которое будете использовать в будущем или потратить деньги на аренду оборудования. Оба варианта могут быть приемлемы для донора, но всегда требуется объяснять, почему вы предлагаете одно, а не другое.
- ✓ Логичность. Соответствует ли бюджет мероприятиям проекта?
- ✓ Есть ли другие (дополнительные) источники финансирования, или вы просите 100% средств, нужных для работы? Если есть другие средства, это повышает шанс получения поддержки.

Когда вы будете отчитываться в середине или по окончании проекта, ваш донор сравнит бюджет, включенный в заявку, с реальными затратами. Если будут различия, их нужно будет аккуратно указать и объяснить. Часто доноры дают определенную свободу в изменении бюджета, например, в перенесении незначительного процента средств из статьи «Аренда» в статью «Поездки». Но только если эти изменения не превышают примерно 10% от данной статьи. Эти условия всегда описываются в соглашении о гранте. Но средства можно переносить только внутри согласованной суммы гранта, не увеличивая ее.

**Будьте готовы представить вашу работу.** Чтобы убедить донора в том, что ваша организация достойна получения финансовой поддержки, во время написания заявки примите во внимание следующее:

- ✓ Являются ли ваши цели, задачи и планы четкими и ясными? Соответствует ли проект вашей миссии? (Тут мы не говорим о миссии. Но это важный вопрос, и мы предлагаем вам самостоятельно поискать информацию об этом. Так или иначе, в общении с донорами и жертвователями вы постоянно будете сталкиваться с вопросом о вашей миссии.)
- ✓ Какова ваша структура управления организацией, как в управлении организации участвует ЛГБТ сообщество и как это происходит? Какие обязанности у каждого из сотрудников?
- ✓ Как представители целевой группы проекта участвовали в его подготовке и как будут участвовать в его исполнении?
- ✓ Каков уровень профессиональной подготовки ваших сотрудников и основных волонтеров?

- ✓ Имеет ли ваша организация прописанные и утвержденные финансовые процедуры, процедуры закупки и процедуры отчетности? (Не знаете, что это? Звоните или пишите нам и мы отдельно расскажем про это и дадим примеры таких процедур).
- ✓ Каковы самые значимые достижения вашей организации, особенно за последние 1-2 года?
- ✓ Есть ли у вашей организации связь и сотрудничество с другими ЛГБТ группами и организациями в стране и за рубежом, с правозащитными организациями, с медицинскими организациями, с структурами, отвечающими за здоровье и права граждан?

Для начинающих организаций важно честно ответить на вышеперечисленные вопросы. Если грантодатель ставит задачей поддержать именно начинающие инициативы, то он наверняка понимает, что в определенных вопросах у организации не будет большого опыта. Для донора важно увидеть ваше стремление к улучшению, и это именно то, во что он готов вкладывать средства.

## РАЗВИТИЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ С ДОНОРАМИ

Даже если сейчас вы думаете только о том, как найти поддержку для работы в ближайшие 6-12 месяцев, лучше сразу настроить себя на то, что каждый контакт с донором или жертвователем должен стать шагом к долгосрочным отношениям с ними. Привлекая небольшие средства на функционирование организации и обеспечение помощи для вашего сообщества, вы можете завязать крепкие связи и создать доступ к более существенным ресурсам. А ваши продукты, которые вы создадите сейчас, например, процедуры и технологии защиты и поддержки сообщества в случаях дискриминации в лечебных учреждениях, станут основой комплексных проектов защиты от дискриминации в других государственных учреждениях, перерастут в адвокационные действия и помогут в будущем изменить законы и политику всей страны.

Расширить горизонты вам поможет сотрудничество с более опытными и сильными организациями в своей стране и за рубежом. Партнерство — это мощный ресурс развития. В партнерских проектах вы приобретаете новые контакты, развиваете свой экспертный потенциал, находитесь в авангарде изменений в своей сфере, имеете доступ к новым донорам и крупным грантам.

Ваши сегодняшние доноры и жертвователи — тоже серьезный ресурс. Если вы будете аккуратны и эффективны в работе, вежливы и благодарны за поддержку, маленькие доноры помогут вам найти больших. Довольно часто доноры проводят встречи с организациями, которые они поддерживают, чтобы обсудить свои планы на будущее, делятся информацией об успешных грантополучателях, у которых можно поучиться или с которыми можно строить партнерство. Но самое главное, что ценят доноры — это своевременная и аккуратная сдача отчетов, особенно финансовых, и выполнение контрактных обязательств. Часто доноры сталкиваются с тем, что организации просто забывают о контракте и его условиях. Аккуратное выполнение всех правил и процедур, описанных в соглашении о гранте, станет вашим вкладом в будущую устойчивость вашей организации.



## ВОПРОСЫ САМОПРОВЕРКИ К ГЛАВЕ 4

- 1 Опишите какие подходы существуют для развития доверия фонда к вашей организации?
- 2 Что такое заявка на грант? Перечислите основные разделы заявки на грант.
- 3 Какие принципы развития долгосрочных отношений с донорами?

### ЧЕКЛИСТ

КРИТЕРИИ <i>(ответьте, пожалуйста, на вопросы ниже. Исправьте, если ответ вас не удовлетворяет)</i>	Да/Нет
<b>Насколько ваш проект отвечает приоритетам фонда</b>	
<i>Интересы фонда:</i> целевые группы, решаемая вами проблема отвечает интересам и приоритетам фонда/грантового конкурса	
<i>Ограничения.</i> Проект будет реализован именно в том географическом регионе и с использованием именно тех ресурсов, которым отдает предпочтение фонд.	
<i>Запрашиваемые ресурсы.</i> Бюджет проекта не превышает суммы, которую готов выделить фонд.	
<b>Необходимые компоненты</b>	
<i>Сопроводительное письмо и метод подачи заявки.</i> Они соответствуют требованиям конкурса, указанным в объявлении.	
<i>Введение:</i> можно сразу сделать вывод, что ваша организация способна успешно осуществить проект.	
<i>Описание проблемы:</i> проблема представляется действительно серьезной, требует безотлагательного решения, что и подтверждается приведенными фактами и цифрами.	
<i>Цели и задачи.</i> Цели соответствуют приоритетам донора, задачи конкретны и измеримы, с четко определенными временем и ресурсами, необходимыми для их решения.	
<b>Методология</b>	
<i>Идея.</i> проект интересен, оригинален и хорошо продуман.	
<i>Распространение идеи, результатов:</i> в заявке говорится, что позитивные изменения, достигнутые благодаря проекту будут распространяться.	

*Отчет:* в заявке оговорено, когда и как организация предоставит отчет о проделанной работе и ее результатах.

*Оценочный инструментарий:* в заявке оговаривается, по каким критериям/индикаторам и как будут оценены достигнутые результаты.

*Будущее финансирование:* в заявке говорится, каким образом будет происходить финансирование проекта в будущем.

### **Бюджет**

*Арифметические расчеты:* все расчеты произведены правильно.

*Расходы:* предусмотрены все предполагаемые расходы с учетом инфляции.

*Стоимость:* общая стоимость соответствует масштабам проекта.

*Объяснения к бюджету:* все неясные пункты объяснены.

### **Приложения**

*Схема:* структурная схема организации ясно представлена.

*Комплектность:* все необходимые документы представлены.

### **Общий стиль**

*Трудности:* заявка написана доступным языком, все специфические термины разъяснены.

*Объем:* объем заявки соответствует объему информации, заложенной в ней. В заявке нет лишних слов и фраз.

*Логический порядок:* проблема+цель+задачи+метод+ресурсы+поддержка фонда=решение.

*Формат:* формат соответствует требованиям конкурса.

*Внешний вид:* абзацы небольшие, заголовки и подзаголовки понятны, текст набран аккуратно.

*Аккуратность:* в тексте отсутствуют грамматические, орфографические и пунктуационные ошибки.

# КРАУДФАНДИНГ

Краудфандинг сейчас больше известен как сбор средств через Интернет-платформы. Тем не менее, изначальное значение краудфандинга — это сбор средств от множества частных жертвователей — просто людей. С английского языка этот термин дословно переводится как «финансирование толпой» (crowd — толпа, funding — финансирование).

От работы с фондами краудфандинг отличается тем, что вам придется применить множество инструментов, часто применяя их все сразу и проводя с их помощью кампанию по сбору средств, для того, чтобы охватить широкий круг людей. Если алгоритм работы с фондом достаточно прост — переговоры, подача заявки на грант, выполнение гранта, отчетность, а потом, возможно, снова подача заявки, — с индивидуальными жертвователями придется использовать приемы, сходные с технологиями продаж.

## НЕКОТОРЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ЧАСТНЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ:

-  прямая рассылка просьб о пожертвовании через почту, СМС, электронную почту или соцсети, телевиденье и другие СМИ,
-  баннер и кнопка для сбора пожертвований на собственном интернет-сайте организации,
-  копилки, или ящики, которые вы встречаете в магазинах или аэропортах, куда люди могут бросить деньги,
-  лицом к лицу: сборы на улицах, в домах и учреждениях, когда представители организации обращаются к незнакомым людям и приглашают принять участие в благотворительной программе,
-  распространение буклетов, других видов печатной продукции, которая содержит призыв пожертвовать, в публичных местах (рестораны, гостиницы, банки) или как приложение к журналам/газетам,
-  уличная реклама: лайт-боксы, баннеры, биг-борды, и другие известные способы рекламирования,
-  фандрайзинговые игры и мероприятия (онлайн и офлайн), например, марафоны, гонки, лотереи. Очень популярны флеш-мобы, например, «challenge»/ «на слабо!» (eng). Вызов распространяется как эстафета среди друзей, чаще всего через социальные сети. Выполнение задания предполагает передачу «эстафеты» следующим друзьям или знакомым. Тот, кто не может выполнить задание — делает денежный взнос. Наиболее известные примеры — Ice Bucket Challenge (Обливание ведром ледяной воды), «Отрасти усы», «Безумное чаепитие»,
-  сборы через специализированные интернет-платформы.

Вот несколько интересных примеров краудфандинга в мире. Видео сюжеты сбора средств различными организациями:

<https://www.youtube.com/watch?v=sVSiCMd5zi8> — уличные сборы. Международная Амнистия.

<https://www.youtube.com/watch?v=PX3eLqyN8Gc&feature=youtu.be>. Магазин оружия пыток. Амстердам. Международная Амнистия.

<https://www.youtube.com/watch?v=064ipuBiWDg> — использование похода бизнеса для привлечения частных пожертвований.

<https://www.youtube.com/watch?v=zVuWtWZh4oQ> — использование лайт боксов для «отрезания куска хлеба» кредитной картой.

<https://focusireland.ie/fundraising/company-fundraising/shine-a-light-2015/past-participants>  
Сбор средств на помощь бездомным детям с привлечением топ-менеджеров бизнеса. Ирландия.

[www.h2odanaradost.cz](http://www.h2odanaradost.cz) — онлайн игра для сбора средств на очистку воды. Словакия.

<http://www.charitystars.com/how-it-works> — онлайн аукционы для сбора средств на благотворительность.

<https://www.globalgiving.org/projects/moscow-health-for-1000-drug-users/> — кампания по сбору средств для покупки автобуса для аутрич-проекта в Москве, работающего с потребителями наркотиков.

Краудфандинг, по своей сути, это сбор небольших пожертвований от большого числа людей, которые могут быть заинтересованы в решении проблемы. Их интерес может быть основан, в первую очередь, на личной причастности. Например, когда вы в своей собственной жизни, или на примере близких вам людей, столкнулись с той же проблемой, на решение которой собираются средства. У кого-то умер ребенок, потерялась собака, кто-то был обманут в магазине, кому-то отказали в медицинской помощи, кого-то избили и потом насильник не был найден и наказан... У любой проблемы есть сторона, понятная для многих. В каждой стране есть люди, относящиеся к ЛГБТ, и их друзья, которые согласятся помочь. Можно обращаться и не к ЛГБТ аудитории. Например, можно не признавать ценность эмоциональных отношений между гомосексуальными людьми, но большинство будут согласны, что бандиты, которые избивают и грабят людей, должны нести наказание, даже если пока их жертвами были только геи и лесбиянки.

Если задачей стоит привлечь средства от большого числа людей, нужно найти такой ракурс проблемы, через который эта проблема будет понятна и эмоционально близка большому числу людей.

И, конечно, чтобы привлечь внимание большого числа людей, нужно использовать сразу несколько инструментов для распространения вашего призыва о жертвовании!

Ниже смотрите пример кампании, построенной на взаимодополняющем использовании сразу нескольких инструментов.

## ПРИМЕР 1

*Для сбора средств на приют для людей, которые пережили насилие, разрабатывается четкий и ясный призыв, который размещается на рекламных стендах в метро. На стендах дается прямой СМС номер, чтобы желающие смогли отправить средства сразу и немедленно. Затем на выходе из метро жертвователю встречается с фандрайзерами, которые приглашают его поговорить и узнать больше об организации и ее делах, а также оставить контактные данные для получения новостного бюллетеня. Раздаются реквизиты сайта, где он может сделать пожертвование, или краудфандингового ресурса. После отправки СМС пожертвования донор получает СМС ответ, где ему предлагается посетить сайт организации, где линк направлен на видеопрезентацию индивидуальной истории потерпевшего человека, или прийти в приют, чтобы увидеть, как были потрачены его средства. Разумеется, в приюте проводится специальное мероприятие, где доноры оставляют либо обещание пожертвовать, либо жертвуют сразу. На следующее мероприятие донору предлагают привести друга, чтобы он также ознакомился с деятельностью организации и пожертвовал.*

(по материалам успешных компаний прямого маркетинга на сайте журнала Charity Times [http://www.charitytimes.com/pages/ct\\_features/apr-may07/text\\_features/ct\\_apr-may07\\_focus-feature\\_channel\\_surfing.htm](http://www.charitytimes.com/pages/ct_features/apr-may07/text_features/ct_apr-may07_focus-feature_channel_surfing.htm))

Конечно, для планирования и проведения такой сложной кампании нужен опыт, время и... деньги. Если у вас пока не опыта или базовых средств, можно начинать с менее сложной кампании. Например, разместить ваш призыв о поддержке на одной из краудфандинговых площадок, и активно информировать ваших знакомых, партнеров и тех, с кем вы связаны социальными сетями о вашем проекте/организации и о том, что вы собираете средства для работы (давая ссылку на страницу на краудфандинговой платформе). И в дополнение к онлайн работе было бы хорошо провести одно или несколько мероприятий в реале.

## ВСТРЕЧАЮТСЯ ТАКИЕ ВИДЫ МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ СБОРА СРЕДСТВ:



Мероприятие с платным входом, например, концерт, творческий вечер, спектакль, кино — все виды культурно-развлекательных мероприятий, где люди платят за вход. Часто платят за вход для участия в аукционе или за участие, например, в квесте, игре в футбол или боулинг. Кроме платы, которая отправится на благотворительные цели, важно собрать данные участников для дальнейшей коммуникации с ними. Пример таких мероприятий от НПО ActionAid <https://www.actionaid.org.uk/fundraise/events>



Мероприятия, на которых участники собирают деньги вместо вас. Например, предлагают друзьям вместо подарков на день рождения пожертвовать на нужды организации. Примеры таких кампаний в сфере ЛГБТ на сайте <https://my.truecolorsfund.org/campaign/start-a-true-celebration-campaign/c118943>



Мероприятие, на которых люди приобретают понравившуюся им вещь (например, аукцион, выставки-продажи), или жертвуют вещи, или покупают шанс выиграть приз (например, лотерея).

Эти мероприятия привлекают своим развлекательным компонентом, нежели самими благотворительным призывом. Гонки дронов, заплывы пластиковых утят, забеги на искусственных жирафах, квесты, игры в интернете — люди любят веселье и соревнования! Все это можно использовать для успешного сбора средств, привлечения новых доноров и волонтеров в вашу организацию. Как пример, дерби пластиковых уток превратилось в длительную серию фандрайзинговых мероприятий в мире <http://www.duckrace.com/game-races.html>.

## КАК ОРГАНИЗОВАТЬ УСПЕШНОЕ ФАНДРАЙЗИНГОВОЕ МЕРОПРИЯТИЕ?

- Решите, какого рода мероприятие вы хотите организовать.
- Определите ваши цели. Перечислите три главные цели для вашего мероприятия (например: собрать определенное количество денег, привлечь внимание определенных людей из сообщества и из других кругов, привлечь внимание определенных СМИ и социальных сетей, повысить осведомленность людей о работе организации в целом или о конкретном проекте...).
- Придумайте название мероприятия. Это должно быть запоминающееся, яркое название.
- Решите, какую целевую аудиторию вы хотите получить, какое количество человек (см. на цели!).
- Составьте программу мероприятия.
- Подумайте, каких экспертов и знаменитостей можно было бы пригласить участвовать. Как заинтересовать их в участии?
- В каком месте будет проходить мероприятие?
- Сколько людей может вместить это место? Для всех ли из ожидаемых участников оно доступно (как далеко до него добираться, гарантии безопасности, насколько высока плата за вход, доступно ли оно, например, для людей на колясках?)
- Определите дату мероприятия (так, чтобы было у вас было достаточно времени для приглашения всех, кого вы хотите видеть там).
- Проверьте, нужно ли вам какие-либо официальные разрешения или страховка. Это касается и места проведения.
- Подумайте об необходимых реквизитах и оборудовании. Нужны ли вам стулья и столы? Что-то еще? В каком количестве?
- Будет ли фуршет. Кто будет отвечать за это? Будут ли гости платить за него, или нет?
- Подумайте, нужны ли вам баннеры и декорации.
- Решите, какие плакаты и раздаточные материалы вам нужны. Кто будет отвечать за это?
- Решите, как вы объявите о мероприятии.
- Подумайте, сколько помощников вам понадобится в этот день. Какие задания они должны выполнять, кто будет отвечать за их обучение и инструктаж?
- Кто должен входить в команду по подготовке и проведению мероприятия? Какие обязанности будет нести каждый из членов команды?

- **Согласуйте бюджет мероприятия.** Проведите оценку всех понесенных затрат, и подумайте, как вы покроете их.

**Важно не только само мероприятие, но и то, как вы будете поддерживать связь с его участниками после него.** Вы можете провести благотворительный концерт памяти людей, умерших от ВИЧ-инфекции, куда придет популярная певица или известный журналист. Это потребует от вас не только получения согласия от певицы/журналиста, но и обеспечения для них комфортного проезда на мероприятие и отъезда по его окончанию, а так же комфортных и безопасных условий их выступления. Но также и после мероприятия нужно продолжать поддерживать связь с теми, кто помог вам. Обязательно шлите благодарственные письма, делайте посты в Facebook, поздравляйте с праздниками, сообщайте о своих успехах и зовите помогавших вам звезд снова!

И еще одно: может быть сложно собрать контактные данные всех, кто придет на встречу, но это нужно сделать. Если люди заинтересовались этим вашим мероприятием, возможно, им будут интересны и другие. Если им интересно то, что вы делаете, возможно, они захотят поддержать вас...

Статистика показывает, что полностью добиться успеха получается только на одном мероприятии из трех. Но, когда получается не все, что задумали, это повод лучше подготовиться к следующему мероприятию, так как теперь вы знаете, на что нужно обратить больше внимания.

## **КАК ПОДГОТОВИТЬ УСПЕХ КРАУДФАНДИНГА (то есть, как ничего не упустить):**



**Планирование кампании краудфандинга:** делайте это заранее. Нужно понимать, когда лучше проводить мероприятие, например, оно сработает лучше, если будет приурочено к важной для ваших потенциальных жертвователей дате. Затем продумайте сколько нужно времени, чтобы собрать необходимую сумму. Чтобы его рассчитать, посмотрите на пример других подобных кампаний (на сайтах, общаясь с коллегами) и соразмерьте уровень важности вашей проблемы с их проблемой. Кроме этого, вы должны знать, сколько у вас есть сторонников, подумать, сколько еще их можно мобилизовать рамках кампании — на это тоже нужно время. Понимайте, что некоторые люди жертвуют сразу, некоторым нужно переслать обращение несколько раз, а некоторые — не жертвуют совсем. Определите, сколько людей понадобится для работы в рамках кампании, здесь правило «чем больше — тем лучше» действительно верно.



**Определение темы:** выберите тему, которая хорошо отражает вашу миссию, видение и основные цели. Тема должна быть своевременной, запоминающейся и привлекательной для доноров. Например, в день памяти жертв ВИЧ/СПИДа лучше поставить тему сбора пожертвований на решение проблем профилактики или групп риска, поскольку в это время усиливается информационное поле проблемы, что позволит сэкономить ваши усилия по коммуникации с теми людьми, которые пока не знают о вас, но хотят приобщиться к изменениям.



**Структуризация и использование вашей сети единомышленников:** разбейте их на группы и распределите нагрузки: какая-то группа будет рассылать и призвать пожертвовать других, какая-то будет просто давать деньги, например, из-за занятости не смогут помогать в рассылке. Придумайте интересные подходы, чтобы стимулировать эти группы помогать вам. Проведите для них специальное мероприятие для живого знакомства, например, вечеринку, но с четкой целью обговорить кампанию. Это поможет им сплотиться вокруг вашей кампании и, возможно, даже привести свои идеи.



Работа по коммуникации. Подготовьте целевые коммуникационные материалы для каждой группы потенциальных жертвователей. Определите временные рамки использования этих материалов и то, как вы будете их распространять (электронные письма, СМИ, личные встречи, социальные сети, веб-сайт и т. д.).



Запуск кампании: после того, как вы подготовили план и наметили работу по сетям, подготовили коммуникационные материалы, еще раз пересмотрите всю кампанию — насколько она целостна? Удостоверьтесь, что у вас есть дата начала и дата окончания, вы запланировали, сколько вы хотите привлечь средств, вы указали, с кем будете связываться, с какой частотой и смысловой нагрузкой и по каким каналам вы будете распространять информацию.



Максимальная нагрузка: убедитесь, что вы используете все доступные вам коммуникационные каналы, такие как ваш собственный веб-сайт, веб-страницы ваших партнеров и сторонников, социальные сети (Facebook, Twitter, Instagram, Telegram и прочие). Подумайте сами и поговорите с теми, у кого есть опыт: какой должна быть максимальная частота рассылок и в какое время их лучше всего проводить, чтобы их увидели те, кому вы адресуете призыв о поддержке, но чтобы ваши сообщения не были слишком частыми и раздражающими?



После кампании, обсудите со всей командой, что было сделано и какой результат получен? Проговорите уроки на будущее. Обязательно поблагодарите каждого участника, рассказав, чем именно она или он оказались полезны.

Даже если вы не соберете столько средств, сколько планировали, вы точно получите опыт и возможность сделать следующую кампанию лучше!

## КАК ВЫБРАТЬ ПРАВИЛЬНУЮ ПЛОЩАДКУ ДЛЯ СБОРОВ В СЕТИ ИНТЕРНЕТ

**Интернет**, ставший в последние десятилетия одним из основных средств коммуникации, является удобным местом для краудфандинга. Организации все чаще общаются со своими сторонниками онлайн, в том числе, когда речь идет о просьбах оказать помощь в работе. Кроме того, передать средства от жертвователя в организацию можно так же с помощью онлайн технологий. В Интернете сейчас успешно реализуются все приемы и техники фандрайзинга, которые ранее использовались офлайн. Для начинающий организаций очень удобный способ найти поддержку проекту среди людей — это краудфандинговая платформа.

**Краудфандинговая платформа** представляет собой специализированный сайт, где можно разместить информацию о своем проекте и просьбу поддержать проект. Платформа имеет собственную систему рассылок, с помощью которых информирует большое число людей о том, что тот или иной проект ищет поддержку. Желющие поддержать проект люди и организации могут прямо там же, на странице платформы, передать деньги для интересного им проекта через систему онлайн платежей.

Существует множество краудфандинговых платформ: для бизнес-стартапов, для арт- и других творческих проектов и изобретателей, а также для финансирования социальных проектов. Например, есть платформа GoFundMe (<https://www.gofundme.com/>), которая специализируется на разных темах, и есть Pinkstart (<http://www.pinkstart.me/>), работающая только с проектами, направленными на права, здоровье и социальное благополучие ЛГБТ людей. Приведем пример размещения проекта на этой платформе (платформы могут отличаться графическим дизайном, но алгоритм работы всегда приблизительно одинаков).

## АЛГОРИТМ СБОРА СРЕДСТВ НА КРАУДФАНДИНГОВОЙ ПЛАТФОРМЕ:

- 1** Если у вас есть идея проекта и вам нужны средства для его реализации, вы регистрируетесь на краудфандинговой платформе.
- 2** Платформа предлагает вам разместить проект. Для этого выделяется отдельный аккаунт с вашими личными данными.
- 3** Изложение проекта. Вначале вы размещаете базовую информацию: заголовок, срок действия сбора на платформе, количество средств, которое вы планируете собрать. Следующий шаг: описание проекта, дополненное видео, фотографиями или инфографикой. В процессе есть опция — предварительный просмотр или отправка на оценку администраторам платформы. Это нужно для того, чтобы убедиться, что ваш проект «сработает».
- 4** После сохранения проекта на платформе, администраторы перепроверяют вашу информацию и заключают с вами договор. В договоре оговариваются отношения между вами и платформой: сроки сбора, плата за сбор, правила перечисления средств и т.д.
- 5** Маркетинг проекта. Платформа начинает рассылать сообщения о вашем проекте, используя все свои контакты. Это люди, которые жертвовали ранее на платформе. Вы также делаете рассылку среди своих контактов, приглашая их пожертвовать/распространить информацию среди своих контактов. Активно используется СММ (социальные сети).
- 6** Начало сбора средств. Люди осуществляют пожертвования непосредственно на платформе, нажав кнопку «Пожертвовать», которая связана с защищенной страницей для электронных платежей. Это типичная форма оплаты кредитной картой в сети. После оплаты пожертвования платформа отсылает благодарность донору. Данные о пожертвованиях также поступают и авторам проекта.
- 7** После завершения сборов (дату вы определяете сами, см. этап 3) вам перечисляются собранные средства. В зависимости от вашей договоренности с платформой это может происходить так: либо вы выбираете опцию получения средств только том случае, когда собрана полная сумма, либо получаете все собранные средства независимо от достижения цели. В первом случае вы платите стандартную плату за пользование платформой. Во втором — повышенную плату.
- 8** При условии выбора первой опции, если вы не достигли заявленного результата сбора средств, вы не получаете ничего, и те доноры, которые сделали пожертвование, получают свои деньги обратно. Эта платформа не снимает средства с карты донора до окончания сбора пожертвований.

## ПРЕИМУЩЕСТВА СБОРА СРЕДСТВ НА КРАУДФАНДИНГОВЫХ ПЛАТФОРМАХ:

-  Прежде всего, вы ничего не теряете. Ваш проект может только получить дополнительные ресурсы. Большинство платформ не требуют платы за размещение, лишь незначительный процент от сбора средств в случае успеха.
-  Ваш проект широко популяризируется. Кроме финансирования своей цели, вы можете привлечь потенциальных сторонников и доноров, которые узнают об организации, проекте и будут поддерживать его в будущем.

★ Через социальные сети вы также информируете людей о ходе реализации проекта, можно даже создать блог на странице проекта. Если вы сможете оставаться на связи со своими сторонниками, это повысит доверие, поможет вам выйти на более широкий круг потенциальных доноров и привлечь новых. Ваши доноры будут чувствовать ответственность за конечный результат сборов, следить за вашими сообщениями и делиться ими с друзьями.

★ Обращаясь непосредственно к потенциальным благотворителям, вы получаете обратную связь о проекте. Это может помочь вам исправить просчеты и ошибки в течение сбора средств.

Интернет имеет свои недостатки, а именно ее (сети) беспределность. Довольно сложно заставить пользователей предпочесть ваш сайт или проект из тысяч других. Необходимо постоянно поддерживать интерес потенциальных жертвователей — распространять информацию о возможностях пожертвований и о своей хорошей работе. **Ключ к успеху:** В Интернет (онлайн) сборах, в отличие от других видов сборов, главным фактором успеха является умение «привести» донора к странице, где он может сделать пожертвование.

## КАК СОСТАВИТЬ ЭФФЕКТИВНОЕ ОБЪЯВЛЕНИЕ ДЛЯ КРАУДФАНДИНГА

Принцип построения обращения за поддержкой в Интернете отличается от того, что вы подаете как заявку на грант, или когда пишете индивидуальное письмо с просьбой о пожертвовании. Вам необходимо разобраться самим в своей идее, дав ответы на следующие вопросы:

- ❓ Проблема, которую мы решаем / потребность, которую удовлетворяем
- ❓ Наши ключевые убеждения (ценности)
- ❓ Наше видение будущего
- ❓ Кто мы
- ❓ Что у нас особенного
- ❓ Наше лицо (Как мы реализуем свои убеждения на деле)
- ❓ Наша работа / деятельность
- ❓ Что изменится, когда поддержат
- ❓ Как ваша поддержка станет вкладом в перемены (что изменится, если нас поддержать)

Когда вы сами это сможете понять, то вам намного легче будет составить краткое, четкое и информативное обращение за поддержкой. И чем короче ваше послание, тем сложнее работа по его формулированию. В этом может помочь такой **ФИЛЬТР**.

**Проблема** — расскажите о проблеме.

**Срочность проблемы** — подчеркните, что ваша проблема является действительно неотлагательной.

**Решение** — четко скажите, как вы будете решать проблему

**Реалистичность решения** — подчеркните, что именно ваше решение является самым быстрым, дешевым или уникальным.

**Механизм** — обязательно скажите, как вас поддержать, чтобы вместе решить проблему.

(Jon Duschinsky, Course of Professional Fundraising, Kyiv, EFA).

Чтобы получить ресурсы нужно: а) помнить, что те, кто нас сегодня поддерживает и будет поддерживать в будущем, не обязательно знают то, о чем знаем мы; б) рассказать свою историю четко, ясно, понятно, целостно и эмоционально. Но, при этом, кратко.

Как об этом рассказать, чтобы именно ваша идея стала стимулом для пожертвования? Здесь сработают все те же принципы подачи материала, которые применяют маркетологи. Один из таких — принцип «AIDAS»:

#### **AIDAS**

**Attention** — Внимание (привлечь!)

**Interest** — Интерес (вызвать!)

**Desire** — Страсть (возбудить!)

**Action** — Действие (Предложить!)

**Satisfaction** — Удовлетворение  
(удержать и мотивировать  
на поддержку в будущем)

То есть, сначала нужно привлечь внимание потенциальных жертвователей, чтобы в огромном потоке информации они увидели именно ваше обращение. В обращении должно быть то, что вызовет их интерес и эмоциональную реакцию (что-то, что объединяет вас и их, или их и тех, кому вы помогаете). Эти интерес и эмоции должны трансформироваться в желание действовать. Для этого вы должны предложить им понятный и логичный вариант эффективного действия для решения проблемы, и показать, как именно они смогут значимо (именно значимо!, а не просто быть каплей в океане) помочь прямо сейчас или в ближайшей перспективе (пожертвовать 5 евро, прийти на мероприятие...). Так же, нужно предложить им помощь в совершении действия: простую систему перевода денег, напоминание о мероприятии, возможность получить ответы на возможные вопросы, получить звонок от вас, и так далее).

В итоге, должны произойти две вещи: вы получите необходимые вам ресурсы, а жертвователи будут чувствовать удовлетворение от участия в важном деле. Это и будет последним этапом цикла — Satisfaction. Поэтому, после получения средств нужно поблагодарить каждого жертвователя и создать для них возможность получить информацию о том, как вы использовали их деньги.

И еще несколько важных вещей для успешного краудфандинга.

В современном Интернете любое сообщение должно доставляться как минимум двумя путями — текстом и картинкой. Поэтому, вместе с текстом всегда размещайте фото и видео.

Если вы хотите быстрого и уверенного действия от жертвователя, ваши слова должны быть простыми, рассказ коротким и логичным. И предлагайте один конкретный вариант действия. Не три! Не два. Один!

Если вы собираете средства для новой организации, то параллельно с призывами о поддержке нужно регулярно рассказывать всем о той работе, которую вы уже ведете. Людям проще принять решение о поддержке уже начатой работы, результаты которой можно увидеть до того, как дать деньги. Так что, даже если вы пока в самом начале и делаете совсем немного, все равно рассказывайте о том, что вы делаете, каких результатов добиваетесь и как эти маленькие результаты станут ступеньками в развитии успеха (для чего вы и просите поддержку).

## **РАЗВИТИЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ С ЖЕРТВОВАТЕЛЯМИ**

Те, кто пожертвовал вам, уже проявил заинтересованность в вас и вашей работе. Сохраните их и помогите им поддержать вас еще раз. Ваша задача — сделать людей, которые пожертвовали однажды, вашими долгосрочными донорами, которые увеличивают свою поддержку.

Во многих странах сообщество ЛГБТ имеет значительное влияние и уважение, хотя все начиналось с небольших групп угнетенных, но смелых людей, которые смогли посмотреть стратегически на свое будущее, преодолеть свои страхи и внешние барьеры. Большинство начинали с привлечения малых средств от своих сторонников из сообщества, которые росли и развивались вместе с организациями. Развиваясь и становясь сильнее, организации помогали развиваться и становиться сильнее (и богаче) всему сообществу. Долгосрочные отношения с жертвователями нужно рассматривать как партнерство, где каждый из партнеров помогает другому быть успешнее.

Как же начать эти долгосрочные отношения? Если вы не просили о поддержке лично у конкретного человека, то первый контакт между вами и жертвователем всегда будет ЕГО инициативой войти в контакт с вами. Поэтому подумайте об отношениях с точки зрения тех, кто вам пожертвовал. Что бы вы хотели от организации, которую вы поддерживаете, что бы заинтересовало вас делать пожертвования снова и снова? (А лучше, не поленитесь и спросите жертвователей об этом.)

## ВОТ ТО, ЧТО МОЖЕТ ВАМ ПОМОЧЬ РАЗВИВАТЬ ОТНОШЕНИЯ:

- ✓ Всегда говорите «спасибо!». Пошлите тем, кто поддержал вас, официальный отчет. Но также, если это возможно, позвоните им и скажите, как вы благодарны им за помощь и что вы будете поддерживать с ними отношения. Спросите, как бы они хотели видеть отношения с вами.
- ✓ Постоянно информируйте их о ваших успехах и отчитывайтесь за каждый пожертвованный доллар, лар и тенге и гривну. Не будьте слишком формальны в отчетах, но всегда будьте кратки. Рассказывайте о своих достижениях и жизненных историях успеха тех, кому вы помогли с помощью ваших жертвователей. Людям приятно знать, что вы растете благодаря им.
- ✓ Спрашивайте у них совета. Во-первых, у них могут быть хорошие идеи. Во-вторых, людям нравится, когда их мнение что-то значит для вас.
- ✓ Встречайтесь с ними и узнавайте их. Ваши жертвователи — люди. Они, как и вы, нуждаются в человечности и теплоте отношений. Интересуйтесь, почему они заинтересованы в вашей деятельности.
- ✓ Пригласите их посмотреть на вашу работу и встретиться с теми, кому вы помогаете благодаря их пожертвованиям. Это отличный способ увеличить их поддержку вашей работе.
- ✓ Будьте честны. Делайте точно то, что пообещали. Но если вы вдруг обнаружите, что не можете этого сделать, расскажите, почему так случилось, попросите их разрешения потратить деньги на что-нибудь другое.
- ✓ Будьте настойчивы. Если кто-то отказал вам, придите еще раз. Вы можете спросить, почему они отказали вам. Вы можете спросить, как бы они хотели, чтобы их попросили о поддержке в следующий раз. Вы даже можете их попросить изменить своё мнение. Вы обращаетесь к людям, потому что видите в них потенциальных заинтересованных поддержать вас. Вы должны попытаться переубедить их. Возможно, вам удастся сделать это не с первого раза. Но будьте настойчивыми. Не сдавайтесь сразу, как только вам скажут НЕТ. Подумайте, что следует сделать в следующий раз, чтобы вам ответили ДА. Не в этот раз, так в следующий.

В качестве самостоятельной медитации на тему фандрайзинга и для обсуждения внутри вашей команды, которая будет собирать средства, предлагает вам 5 основных принципов фандрайзинга.

Обязательно подумайте об этом и поговорите с друзьями, коллегами и соратниками.

Люди дают средства людям. Имеет значение не столько организация, сколько то, кто привлечен к ее работе, и кто просит деньги. Потенциальным донорам — компаниям, фондам или частным лицам — интересен человеческий фактор любой заявки и любого пожертвования. Организация может собрать значительные суммы только благодаря контактам между людьми. Даже в массовых кампаниях имеет значение то, какие люди к ним привлечены.

Люди дают деньги потому, что хотят. Они могут хотеть быть похожи на кого-то, кто для них важен, или хотят помочь кому-то, кто попал в понятную им беду, или хотят доказать себе, что они живут лучше других, или хотят извиниться за то, что живут лучше других... В любом случае, это их желание. Помогите людям исполнить свои желания и почувствовать себя значимым и хорошим.

То есть, сначала нужно привлечь внимание потенциальных жертвователей, чтобы в огромном потоке информации они увидели именно ваше обращение. В обращении должно быть то, что вызовет их интерес и эмоциональную реакцию (что-то, что объединяет вас и их, или их и тех, кому вы помогаете). Эти интерес и эмоции должны трансформироваться в желание действовать. Для этого вы должны предложить им понятный и логичный вариант эффективного действия для решения проблемы, и показать, как именно они смогут значимо (именно значимо!, а не просто быть каплей в океане) помочь прямо сейчас или в ближайшей перспективе (пожертвовать 5 евро, прийти на мероприятие...). Так же, нужно предложить им помощь в совершении действия: простую систему перевода денег, напоминание о мероприятии, возможность получить ответы на возможные вопросы, получить звонок от вас, и так далее).

Люди дают деньги только тогда, когда их об этом просят. Люди никогда не дадут вам денег, если не попросить об этом. Общие призывы оказать помощь, без конкретного указания, к кому вы обращаетесь и чем конкретно они могут помочь, не дают результатов. Отсюда вытекает важный вывод: люди делают крупные пожертвования только тогда, когда их просят о крупных пожертвованиях (при условии, что у них есть эти деньги, конечно).

Люди дают деньги на финансирование возможностей, а не потребностей. Возможность помочь людям выжить, возможность организации работать лучше, является более привлекательным мотивом, чем помощь в выживании организации.

Люди поддерживают успешные организации, а не нуждающиеся. Эффект победителя действует и в фандрайзинге: люди любят участвовать в успешной кампании, иметь дело с организацией, получающей поддержку от также и от других, особенно авторитетных людей и структур.



## ВОПРОСЫ САМОПРОВЕРКИ К ГЛАВЕ 5

- 1 Что такое краудфандинг, какие бывают виды краудфандинга. Что такое кампания?
- 2 Какие бывают виды мероприятий для массового сбора пожертвований?
- 3 Расскажите, как работать с краудфандинговой платформой в сети Интернет.
- 4 Структура обращения за поддержкой. Как составить успешное обращение за поддержкой?
- 5 Расскажите, как вы будете развивать долговременные отношения с частными донорами.

## ЧЕКЛИСТ

<b>КРИТЕРИИ</b> (ответьте, пожалуйста, на вопросы ниже. Исправьте, если ответ вас не удовлетворяет)	Да/Нет
<b>Анализ платформы для краудфандинга</b>	
Направление работы платформы. Вы изучили проекты, которые размещает платформа и убеждены, что ваш проект является одним из тех, которые могут быть размещены на данной платформе.	
Плата за размещение. Вы внимательно изучили финансовые условия взаимодействия с платформой: плата за размещение, процент за транзакции, как происходит передача суммы, собранной проектом (только при условии успешного сбора или просто собранной суммы).	
Функции платформы. Вы узнали те функции, которые предлагает платформа (например, индивидуальный подход, интеграцию в социальные сети, варианты настройки кампании, удобный и безопасный сайт для финансовой транзакции, способность обрабатывать разные валюты) и убедились, что они вам подходят	
Охват платформы. Вы убедились, что платформа будет продвигать ваш проект по своим каналам?	
Репутация платформы. Вы узнали, что другие говорят о платформе и исследовали отзывы о платформе от пользователей и из обзоров независимых оценщиков	
<b>Система работы с краудфандинговой платформой</b>	
Вы заранее подготовили описание проекта и другие запрашиваемые платформой материалы	
Вы зарегистрировались на платформе и открыли собственный аккаунт	
Вы изложили проект на платформе и внесли все запрашиваемые платформой данные — письменный текст и рисунки	
Вы заключили договор после оценки ваших материалов с платформой, где оговорены сроки сбора, плата за сбор, правила перечисления средств и т.д.	
У вас есть система отслеживания, рассылает ли платформа сообщения о вашем проекте по своим каналам? Как срабатывают сообщения, приносят ли они пожертвования?	
Вы ведете мониторинг поступлений на проект, учитывая отдельно поступления от вашего маркетинга и от маркетинга платформы?	
<b>Обращение за поддержкой на платформе</b>	
Ваше обращение содержит следующие компоненты: проблема, ее срочность, решение проблемы, реалистичность решения и механизм поддержки	

Ваше обращение привлекает внимание, вызывает интерес, возбуждает желание поддержать и призывает к акту поддержки	
Ваше обращение имеет слоган, поддержано соответствующими иллюстрациями и свидетельствами потребности	
Ваше обращение изложено простым и понятным для любого человека языком	
Вы рассылаете приглашение поддержать вас на платформе (ссылку) в своих сетях не реже одного раза в неделю	
Вы поблагодарили всех, кто вас поддержал	

Хорошим примером обращения служит кампания, описанная Кати Андрессен в ее книге «Маркетинг для современных Робин Гудов». Целью кампании было собрать средства на уменьшение эпидемии ВИЧ в Камбодже, основным было — приучить мужчин, которые пользовались услугами стоимостью банки пива проституток, к покупке презервативов. Инструментом кампании было проведение акций с раздачей футболок, кепок и другой молодежной продукции, а также презервативов, под слоганом «Номер Один». Организаторы (Population Services International (PSI)) ставили задачей привлечь молодежь к пониманию проблемы и предложить ей товары, которые она охотно купит и оценит. Был разработан и протестирован слоган и составляющие кампании, и организаторы получили подтверждение, что лучше всего на целевые группы влияет слоган «Номер Один». Для усиления популярности бренда в один из выходных дней над Пномпенем был поднят в воздух воздушный шар в форме презерватива с надписью «Номер Один» и улыбкой, и это имело эффект прорыва. После этого презервативы стали неотъемлемой частью продаж, и распространялись они в публичных домах, поступая туда со значительной оптовой скидкой от организации.

## ГОСУДАРСТВЕННЫЕ И МУНИЦИПАЛЬНЫЕ ГРАНТЫ И КОНТРАКТЫ

Практически во всех странах ВЕЦА есть государственные программы для поддержки работы организаций гражданского общества. Это могут быть грантовые программы, когда национальное правительство или местная администрация выделяет определенные средства (бюджет программы) и объявляет о приоритетных темах и целях работы программы. Такими целями может быть помощь малоимущим или людям с заболеваниями, профилактики ВИЧ или курения, спорт и образование для детей и подростков, и так далее. Для распределения средств объявляют конкурс проектов, в котором могут участвовать любые некоммерческие организации. Организации подают свои заявки, в которых предлагают проекты, которые должны помочь добиться заявленных целей программы. Отборочный комитет конкурса определяет, чья заявка лучше, кто получит финансирование. Например, целью программы может быть развитие у подростков навыков здорового образа жизни. Участвующие в конкурсе организации могут предложить такие проекты, как семинары для школьников, приуроченные к дню борьбы со СПИДом, или проведение летнего лагеря со спуском по реке на байдарках, или создание групп равных консультантов среди подростков... Так или иначе, заявитель будет предлагать СПОСОБ достижения цели, и в рамках конкурса могут быть поддержаны заявки, предлагающие разные способы работы.

Другой вариант — государственный заказ. Разные министерства разрабатывают свои программы, где часть работы выполняется структурами самого министерства, а часть — организациями, выбираемыми на основе конкурса. Для конкурса дается задание — довольно подробное описание продукта, который нужно поставить или создать. В отличие от грантовых конкурсов, государственный заказ требует получения заранее определенного результата за наименьшие средства.

Для молодых организаций, вероятнее всего, больше надежды на получение средства в рамках грантовых программ. Хотя реальность такова, что пока очень мало в каких странах ВЕЦА госструктуры и муниципальные администрации готовы финансировать работу ЛГБТ организаций.

И все же! 30 лет назад за гомосексуальные сексуальные контакты сажали в тюрьму, а сейчас мы обсуждаем возможность получения грантов из госбюджета!

На сегодня приемлемой для правительственных структур темой сотрудничества является здоровье (профилактика ВИЧ и ИППП, медицинские и психологические услуги для транс людей).

У вас есть преимущества перед госструктурами и медучреждениями, используя которые вы можете строить с ними партнерство и претендовать на финансирование. Среди таких преимуществ могут быть:

- ★ Вы имеете доступ в сообщество и доверие со стороны его членов, а значит, можете своевременно выявлять проблемы и тренды в сообществе, можете помочь в разработке методов и планов решения этих проблем, а также способны привлечь членов сообщества к этой работе.
- ★ Вы можете разделить с госструктурами и муниципальными медучреждениями обязанности, взяв на себя выполнение части услуг, которые медучреждения или полиция не готовы или не способны выполнять, а также можете помочь в привлечении дополнительного финансирования и других ресурсов.

В заключение, не забывайте, что вы всегда будете иметь дело с людьми, где бы они не работали. И люди почти везде одинаковы. Приложив усилия и относясь к чиновникам и другим сотрудникам госструктур без страха и с уважением, вы сможете найти поддержку.

Важно! Даже если госструктуры сегодня не дадут вам денег, их сотрудники могут поддержать ваши заявки в благотворительные фонды и так помочь в получении средств, которые вам нужны для работы.

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПОЛУЧЕННЫЕ ОТ ДРУГИХ РЕСУРСЫ: ЭТИКА ФАНДРАЙЗИНГА

Занимаясь фандрайзингом, вы просите людей и организации дать нам ИХ деньги на выполнение ВАШЕЙ работы. Это накладывает на вас значительную ответственность: давая деньги, люди и организации высказывают вам свое доверие. А доверие — основа успеха любого дела.

Беря деньги, вы обязуетесь оправдать это доверие и укрепить ваше сотрудничество с другими членами общества. Как это сделать?

- 1 Не брать деньги от людей и организаций, в честности и намерениях которых вы сомневаетесь. Это называется принципом приемлемости пожертвований.
- 2 Следовать принципу «не навреди». Жертвователи и доноры разделяют с вами ответственность за все, что будет сделано на их деньги. Ваша победа — это и их победа! Но если вы причиняете кому-то ущерб или страдание с помощью денег жертвователя, вы делаете жертвователя невольным соучастником этого. Например, важно обеспечить сохранность личных данных...
- 3 Стараться выполнить свои обещания, под которые вам дали деньги. Все ресурсы ограничены, в том числе и у ваших жертвователей. Если вы потратите деньги впустую, вы лишите ваших жертвователей возможность сделать мир лучше.
- 4 Помнить, что нужды есть как у тех, кому вы стараетесь помочь, так и у тех, кто дал вам деньги. И нужды жертвователей и доноров должны учитываться с тем же вниманием, что и нужды ваших клиентов и подопечных.
- 5 Быть прозрачными и эффективными в управлении финансами. Для этого нужно регулярно выпускать отчеты о своей работе и проходить программный и финансовый аудит. (Хотите больше узнать про это? Спросите нас или другие опытные организации!)

Включите эти пять этических принципов в каждый ваш проект и вам будет проще найти на него средства.

**Персональные данные и их защита.** Нужно аккуратно относиться к сбору частной информации: брать разрешения клиентов на фотографирование, на хранение и передачу их персональных данных, и т.д. Обязательно обсуждайте с донорами и жертвователями, как вы будете поступать в ситуациях, когда в рамках отчета от вас будут просить фотографии и списки участников мероприятий, например, или личные данные обратившихся к вам за помощью. Предлагайте всем, кто может иметь доступ к личным данным, подписывать обязательство об их неразглашении. Так вы проявите заботу о своих клиентах и подопечных, а также покажете донору свой профессионализм и приверженность правам человека.

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛЬНЫМИ ДАННЫМИ:

-  персональные данные должны быть получены законно
-  они должны обрабатываться с законными целями
-  должны использоваться исключительно для заявленных целей
-  данные должны быть адекватными, соответствующими и не выходящими за рамки целей, для которых они были собраны
-  данные должны быть аккуратными, и, если необходимо, должны обновляться
-  данные должны содержаться не дольше, чем для обозначенных целей
-  данные должны быть доступны тем, кто имеет право работы с ними на основе закона страны и ваших внутренних правил
-  вы должны защищать данные от попадания в руки третьих лиц

**Принципы приемлемости средств.** Не все деньги одинаковы. Как мы говорили выше, доноры будут невольными соучастниками, если вы причините кому-то вред на деньги этих доноров. Верно и обратное: если организация или человек, чьи деньги вы принимаете, получил эти деньги сомнительным путем (как некоторые фармацевтические компании, завышающие цены на жизненно важные лекарства) или требует от вас дискриминировать кого-то в обмен на получение денег (как в случае с запретом, который был в USAID на поддержку организаций секс-работников из средств грантов USAID)... Если они делают это, а вы берете их деньги, значит вы тоже участвуете в их неприглядных или неэтичных делах.

Для повышения доверия к вам и лучшего понимания сообществом и донорами ваших принципов и подходов в сборе средств, будет полезно разработать специальный документ, описывающий вашу политику и этические нормы в фандрайзинге. Сделайте это сейчас.

Как может выглядеть этот документ, можно посмотреть на примере тут ниже.

### ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФАНДРАЙЗИНГА МЕДИЦИНСКОГО ФОНДА ПО УХОДУ ЗА ЖЕРТВАМИ ПЫТОК

Из книги Baguley, John. "Successful Fundraising", — London: Bibliotek Book, 2005

Основные направления поиска и приемлемости средств Медицинского фонда разработаны для того, чтобы обеспечить эффективный и качественный фандрайзинг без компромисса его целям или репутации среди доноров и общественности.

Решение по политике поиска и приемлемости средств были приняты Советом попечителей и переданы директору организации. Ежедневное администрирование возложено на директора по фандрайзингу.

- 1 Медицинский фонд никогда не примет и не запросит средства от компаний, которые занимаются производством и поставкой оборудования для пыток.
- 2 Медицинский фонд никогда не примет и не запросит средства от компаний, которые занимаются производством или поставкой оружия, которое может быть применено для репрессий.
- 3 Медицинский фонд никогда не примет и не запросит средства от компаний, сотрудничество с которыми может повлиять на доброе имя организации среди ее доноров.
- 4 Медицинский фонд никогда не примет и не запросит средства, если их принятие будет стоить фонду больше размера самих пожертвований, или если пожертвование предоставляется на условиях, которые тяжело или дорого выполнить, и которые несовместимы с целями фонда, или если имущество фонда может быть подвергнуто риску из-за принятия таких пожертвований.



## ВОПРОСЫ САМОПРОВЕРКИ К ГЛАВЕ 6

- 1 Какова специфика получения государственных средств в странах ВЕЦА?
- 2 Преимущества негосударственных организаций с точки зрения выполнения государственных программ.
- 3 Почему важна ответственность при получении поддержки?
- 4 Составьте примерный свод правил для вашей организации, которые будут касаться этических вопросов вашего взаимодействия с донорами, клиентами и партнерами.

## ЧЕКЛИСТ

<b>КРИТЕРИИ</b> <i>(ответьте, пожалуйста, на вопросы ниже. Исправьте, если ответ вас не удовлетворяет)</i>	Да/Нет
Вы тщательно изучили цели, процедуры и требования государственной программы грантов или социального заказа, в которой могут принимать участие негосударственные организации	
Вы изучили потребности государственного органа, его документы и политику, определили, кто принимает решение о поддержке негосударственных организаций	
У вас есть понимание функций государственного органа, с которым вам придется работать при условии получения финансирования, а также вы знаете людей, с которыми вам нужно коммуницировать	
Вы определили свои преимущества, о которых вы можете заявить при подаче заявки /на переговорах с государственными органами	
Вы подготовили заявку на конкурс согласно всем требованиям конкурса без исключения	
Вы подготовили необходимый пакет документов, который требуется подать на конкурс	
Вы продумали, как вы будете выполнять требования государственных структур при условии получения средств от государства, особенно это касается финансовых процедур и отчетности	
<b>Вопросы ответственности</b>	
У вас есть прописанный свод правил (кодекс), который определяет от кого вы получаете поддержку, как вы распоряжаетесь средствами донора, принципы прозрачности и эффективности работы	
У вас есть политика и процедуры защиты персональных данных всех, с кем вы работаете: донорами, клиентами, партнерами и поставщиками	
Ваша финансовая политика (финансовый менеджмент) соответствует требованиям местного законодательства и руководствуется принципами прозрачности и открытости: например, для закупок применяются тендерные процедуры, отсутствие задолженностей, своевременная подача отчетов, учет рабочего времени и т.д.	

## ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВОЛОНТЕРОВ: ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ПОДХОДЫ

Волонтеры на начальных этапах вашей работы — это ценнейший ресурс. Они не только предоставят помощь, не прося за это оплаты, но и в будущем могут стать вашими главными сторонниками и друзьями. Чтобы это случилось, вам необходимо к работе с волонтерами относиться также серьезно, как к работе с другими жертвователями и донорами.

Сначала вы можете просто просить друзей и знакомых помочь вам. Если у вас с друзьями и другими близкими вам людьми хорошие личные отношения и одинаковые взгляды на проблемы, решением которых вы занимаетесь, вам помогут. Но помощь эта будет не долгой, так как у каждого есть и другие задачи и проблемы в жизни.

Чтобы привлекать волонтеров на долгосрочной основе, нужно выйти за круг друзей и близких. Нужно обращаться к сообществу. Для этого требуется хорошо подумать и подготовить свою программу привлечения волонтеров.

### **ОТВЕТИВ НА СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ, ВЫ СОЗДАДИТЕ ОСНОВУ ДЛЯ СВОЕЙ ПРОГРАММЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ВОЛОНТЕРОВ.**

-  Есть ли в вашей организации, в ваших проектах интересная работа, для выполнения которой у вас нет средств?
-  Есть ли в вашей организации, проектах, работа, результаты которой будут важны для многих людей?
-  Люди с какими навыками и на какое время вам нужны для выполнения первой и второй работы?
-  Где можно найти людей с нужной вам квалификацией?
-  Что, кроме денег и интереса к теме работы, может способствовать тому, чтобы они помогли вам?
-  Сколько денег и времени может понадобиться для выполнения условий, необходимых для привлечения нужных волонтеров?
-  Сколько времени может понадобиться для того, чтобы находить волонтеров и поддерживать с ними общение?
-  Кто в организации может (то есть должен и имеет навыки или желание) этим заниматься?
-  Что вы будете делать, если не найдете волонтеров, или если они не справятся с работой?

Волонтерам, как и жертвователям или фондам, нужно понимать, как их работа сделает жизнь сообщества лучше, что их участие в вашей работе даст им самим? Нужны и ясные правила взаимодействия. Кроме того, как и фондам, волонтерам нужно отчитываться о том, как вы использовали ресурсы, которые они вам дали – их время и навыки. То есть, одного «спасибо» будет явно недостаточно.

Ищите организации, привлекающие волонтеров и спрашивайте, как они это делают? Сами поработайте волонтером. Реальный опыт очень важен для понимания сути волонтерства и создания своей успешной волонтерской программы.

Интересные программы фандрайзинга благодаря волонтерам внедряет фонд «Подари жизнь». Например, программа «Безумное чаепитие» Фонда собрала вместе 80 волонтерских групп со всех концов света. Волонтеры устраивают чаепитие среди своих друзей, собирая деньги на помощь детям. Детали и подробное описание акции на сайте Фонда <https://podarizhizn.ru/main/node/20547>. В итоге акции было собрано более 3,5 миллиона рублей (2016 год). Эта акция проводится ежегодно, что привлекло внимание прессы — <http://www.forbes.ru/forbeslife/blagotvoritelnost/273949-legkaya-blagotvoritelnost-kak-ustroit-chaepitie-i-pomoch-ludyam>

Для помощи в проведении акций, мероприятий или исследований можно обратиться к студентам, молодежи из социальных служб, партнерским структурам, поскольку молодые люди заинтересованы в новых знаниях и навыках, а также не прочь весело провести время и встретить новых людей.

Если вам нужны волонтеры с определенными навыками и опытом, например, в области исследований или психологической помощи, ищите помощью в дружеской НПО.

## **КАК ПРИВЛЕЧЬ ВОЛОНТЕРОВ НА МЕРОПРИЯТИЕ, АКЦИЮ**

Работу по привлечению волонтеров на мероприятие или публичную акцию нужно начинать не позднее трех месяцев до начала мероприятия/акции. Начинать нужно с составления описания тех, кто может быть требуемым вам волонтером, учитывая их навыки, интересы наличие свободного времени и место проживания.

Первым активным шагом в привлечении волонтеров будет распространение информации о планируемом событии, где также должно быть сказано о поиске волонтеров, зачем нужны волонтеры и о том, как желающие вам помочь могут связаться с вами. Распространять эту информацию нужно в тех местах, где можно найти людей с нужными вам навыками и качествами. Ищите геев — идите в клубы, распространяйте информацию через социальные сети, включая развлекательные ресурсы. Ищите студентов — идите в университеты, на студенческие вечеринки, в лектории, на выставки современного искусства, и в социальные сети. Ищите врачей, юристов, психологов? Тогда идите в профильные организации, найдите популярных людей этой профессии, у которых есть блоги и страницы в соцсетях, и просите их помочь в поиске.

В Интернете можно привлекать волонтеров через краудфандинговые платформы. Например, на сайте <https://my.truecolorsfund.org/campaign/start-a-true-celebration-campaign/c118943> людей приглашают либо сделать пожертвование, либо стать волонтером – фандрайзером.

Для волонтеров нужно подготовить информационный пакет с описанием мероприятия и роли волонтеров в нем. Если у разных волонтеров будут разные обязанности, нужно соответственно проинструктировать их. Для этого стоит связаться лично с каждым, кто предложил свою помощь в качестве волонтера, пригласив их прийти к вам на встречу волонтеров за пару дней до мероприятия, или за час-полтора до начала мероприятия.

При условии положительного опыта сотрудничества с организацией во время акции некоторые волонтеры могут остаться работать в вашей организации на регулярной основе.

Проблемы «неуправляемости» волонтеров, которые больше всего страшат людей в организации, могут легко решиться благодаря четкому описанию их задач, которые лучше обговорить вместе с волонтерами. Все должны осознавать, что здесь вы не вступаете в трудовые отношения, а сотрудничаете ради блага сообщества, куда входят и волонтеры тоже.

## ИСТОРИЯ ВОЛОНТЕРА ЛГБТ ОРГАНИЗАЦИИ

(Из интервью на сайте <https://sexinforia.com/podrostki-i-gomoseksualnost-chto-znat-roditelyam/>)

*Марина, ваша тема непростая и неоднозначная (но, безусловно, очень важная). Как вы в нее пришли? Есть ли предыстория?*



Сейчас уже сложно сказать, что именно послужило первым рычагом. Я долго училась, но никак не могла начать работать по профессии. Моя подруга работала психологом в ЛГБТ-организации, и мне стало интересно. Попросилась прийти в гости на какой-то праздник, познакомилась с ребятами и начала волонтерить. Через два года у них запускался новый проект «Дружественный врач» ([friendlydoctor.org](http://friendlydoctor.org)), сервис для ЛГБТ-людей, где можно бесплатно и анонимно пройти тестирование на ВИЧ, консультацию дерматовенеролога, уролога и психолога.

Также параллельно создавалась родительская организация, для поддержки и гармонизации детско-родительских отношений в семье, где есть дети — представители ЛГБТ-сообщества. Придя на один из тренингов, который проводила моя подруга — психолог Анастасия Медко, я осознала, как сложно родителям с принятием своего ребенка. И мне захотелось стать частью этого процесса. И вот уже 5 лет (2 года волонтерства и 3 работы) я сотрудничаю с Всеукраинской благотворительной организацией «Точка опоры» и Родительской инициативой «Терго».



## ИСТОРИЯ ВОЛОНТЕРА ПРЕДСТАВИТЕЛЯ СООБЩЕСТВА



ВИЧ-инфекция. Я узнал о своем статусе — был в шоке и не мог понять, почему же именно я?! Но хочешь — не хочешь, а пришлось относиться к своему здоровью серьезнее. И вот однажды, в июле 2003 года, я увидел в поликлинике СПИД-центра объявление о работе клуба знакомств организации «-----». Встретил меня дежурный социальный работник комьюнити-центра, который объяснил и рассказал все, что мне надо было. Атмосфера общения была такой, что мне захотелось прийти еще раз, потом еще раз, а потом я начал приходить каждый день. Меня очень увлекли, можно сказать «засосали» задачи и цели организации. Чем больше ты помогаешь другим, тем больше ты помогаешь самому себе.

С августа 2003 года я стал волонтером в этой организации, а с начала 2004 года и социальным работником. За это время моя жизнь здорово изменилась. Здесь я нашел не только работу и круг общения, но и своих друзей. У меня появился новый стимул в жизни. Я консультирую людей, живущих с такой же проблемой, заведу библиотекой комьюнити центра и вижу, что, чем больше я отдаю людям, тем больше Бог дает мне! И мне это нравится!!!

Наверно, я счастлив. Чего и Вам желаю.



*(Из книги «Администрирование НПО», Киев, Международный Альянс ВИЧ, 2003)*



## ВОПРОСЫ САМОПРОВЕРКИ К ГЛАВЕ 7

- 1 Какие вопросы программы привлечения волонтеров важны на этапе ее создания?
- 2 Как привлечь волонтеров на мероприятие или акцию?
- 3 Расскажите историю волонтера из вашей жизни или жизни знакомых?

## ЧЕКЛИСТ (работа с волонтерами)

<b>КРИТЕРИИ</b> (ответьте, пожалуйста, на вопросы ниже. Исправьте, если ответ вас не удовлетворяет)	Да/Нет
<b>Подготовка программы волонтеров</b>	
Есть ли у вас необходимость в волонтерах? Какие виды работ вы готовы поручить волонтерам?	
Какие навыки волонтеров вас интересуют для выполнения определенных работ? Вы вместе обсудили этот вопрос и прописали необходимые задачи и навыки для волонтеров.	
Вы имеете четкое представление, где нужно искать и привлекать волонтеров	
У вас есть план рекрутирования волонтеров, где расписано, что делать, когда, кто отвечает и какие ресурсы нужны	
Вы продумали систему мотивации волонтеров, разработали коммуникационные послания для разных аудиторий волонтеров, которыми вы будете пользоваться при их рекрутировании	
У вас есть бюджет для работы с волонтерами или представление, откуда брать ресурсы для работы с ними	
Вы подходите к работе с волонтерами весело и креативно	
В вашей организации есть политика и принципы работы с волонтерами (также как и с донорами)	
<b>Управление волонтерами</b>	
У вас есть договора, в которых вы прописали задачи для волонтера, принципы взаимодействия, взаимную ответственность и сроки	
У вас ведется база данных волонтеров (список), где фиксируются важные для взаимодействия моменты с ними: контактная информация, виды работ, участие, благодарности	
У вас есть план работы с волонтерами по каждому из видов работ (мероприятию, акции)	
В вашей организации есть человек, который отвечает за работу с волонтерами	
У вас есть инструкции и тренинги для волонтеров	
Вы постоянно управляете отношениями с каждым волонтером, мониторите и оцениваете их работу и благодарите	

## ЗАВЕРШЕНИЕ

Безусловно, успех фандрайзинга будет требовать от вас наличия определенных личностных качеств. И эти качества приобретаются не от рождения. Каждый, кто ступает на этот путь, должен быть готов к постоянному росту и развитию, потому что фандрайзинг — это о жизни среди людей, о построении отношений и человеческом взаимодействии, о владении множеством навыков, которые вы встретите во многих профессиях.

Для начала, ответьте на следующие вопросы и примите некоторые советы тех, кто давно и успешно занимается мобилизацией ресурсов.

### **Являетесь ли вы сами благотворителем**

Испытайте радость жертвования. Пожертвуйте в свою организацию и кому-то еще. Сделайте это с тем же настроением, которого вы ожидаете от своих доноров. Только так вы сможете испытать чувства, которые испытывают доноры.

### **Ваша креативность**

Креативность проявляется не только в способности создавать захватывающие логотипы или писать броский текст, но знать, какие призывы больше всего апеллируют к людям, а также иметь возможность использовать эти знания. Благодаря креативности вы становитесь искусными мастерами своего дела.

### **Насколько вы вдохновлены**

Вдохновение может быть движущей силой не только для вас, но и для всех вокруг вас. Они становятся вашими агентами в привлечении сторонников.

### **Умеете ли вы сопереживать**

Словарь определяет эмпатию как «способность отождествлять себя мысленно с человеком или объектом созерцания, развивая его понимание». Но как это относится к мобилизации ресурсов? Вы сможете «почувствовать, как себя чувствуют доноры» во время запроса средств, и получить мощную обратную связь.

### **Готовность к инновациям**

Всегда сложно рисковать, но делать одно и то же - вряд ли что-то изменит. Вы должны быть в состоянии изменить сложившееся подходы и использовать новые идеи и повышать планку во всем.



### **Ваша страсть**

Пассионарность — ключевое качество для фандрайзеров. Без страсти сбор средств становится просто текучкой без жизни или движущей силы. Если вы не верите в работу, которую вы делаете, это повлияет на вашу способность привлекать средства на нее. Фандрайзеры имеют дело со многими нематериальными активами, что является сложным делом, когда вы пытаетесь продать его другим — вам нужна страсть, чтобы передать это вашей аудитории. Однако, страсть должна быть смягчена реализмом и здравым смыслом.



### **Уровень знаний**

Начните с интереса и интересов. Начните со своей миссии и дела. Узнайте все о филантропии и капитале. Задавайте больше вопросов и активно слушайте, чтобы понять. Важно быть осведомленными, информированными и непредвзятыми. Поможет любопытство и желание учиться.



### **Целостность и честность**

Во-первых, быть прозрачным и подотчетным во всем, что вы делаете. Демонстрируйте честность до того, как поступил запрос доказательств. Знайте себя. Поймите свои сильные стороны, слабости и «слепые зоны». Принимайте жестокую реальность и будьте честны с вашей командой и донорами. Если что-то пойдет не так, примите это и не обвиняйте других — воспринимайте это как возможность учиться на своих ошибках.



### **Важность амбициозности**

Будьте амбициозны во имя своей миссии. Вы должны руководствоваться большими горизонтами. Не бойтесь просить много у доноров, требовать сопричастности от волонтеров или времени вашего руководства. Стремитесь получить больше ресурсов для решения проблем людей сообщества. Помните, что, как пишет Джим Коллинз в «От Хорошего к Великому», хорошее — является врагом великого. Не довольствуйтесь тем, что у вас есть.



### **Уровень любопытства**

Вам нужен хорошо разработанный «радар», чтобы замечать, что происходит вокруг вас — это позволяет вам понять возможности, которые возникают, особенно те, которые прямо перед вами.

В целом для фандрайзинга важно иметь веру в дело, для которого мобилизуются ресурсы, немного знаний в сферах маркетинга, брендинга, исследовательские навыки, и главное — здравый смысл, сочетаемый с оптимизмом и умением активно слушать и воспринимать внешний мир.





