

Фандрейзинговая кампания в общеобразовательном учреждении

Наталья Борисовна Пугачёва — доцент Удмуртского государственного университета, кандидат педагогических наук

В современной литературе фандрейзинг (fund-raising, FR) рассматривается как технология привлечения и аккумуляции средств из различных источников для финансирования конкретных программ, проектов [1, с.100]. Таким образом, от спонсорства фандрейзинг отличается направленностью на конкретный вид деятельности. Практика фандрайзинга предполагает организационное, техническое и информационное обеспечение. Организационное обеспечение фандрейзинга складывается из осознания следующих условий:

1. Необходим счёт, на котором будут аннулироваться средства. При этом кампания сбора средств может быть реализована любыми структурами. В случае систематически осуществляемого фандрейзинга или масштабного, длительного проекта можно создать специальный фонд, который будет выступать социальным посредником, разрабатывать политику участия различных организаций в социальном содружестве и определять её предметы, организовывать лоббирование соответствующих проектов и программ. Конечно, организация фонда требует затрат. Обычно часть суммы проекта или программы идёт фонду — социальному посреднику. Тем не менее создание фонда позволит аннулировать средства, получаемые из различных источников, и отзываться их в управление руководителям инновационных проектов.

2. Необходима привлекательность проекта, программы или общеобразовательного учреждения в целом. На практике это может быть связано с рекламой, PR-технологиями, обеспечивающими продвижение социального статуса донора. Иначе говоря, чтобы привлечь деньги, общеобразовательное учреждение, проект, программа общеобразовательного учреждения должны быть полезными, престижными. Фандрейзинг основан на установлении и развитии конкретных отношений с конкретными людьми. Не случайно аббревиатура FR как **fund-raising рассматривается как формирование и расширение круга друзей организации**. Руководители общеобразовательных учреждений должны быть не просто просителями, они должны предлагать другим интересные проекты, программы, то есть создавать ситуацию социального партнёрства. Таким образом, фандрейзинговую кампанию можно рассматривать как часть PR-технологий, направленных на формирование и продвижение привлекательного имиджа, как общеобразовательных учреждений, так и фондов.

3. Необходимо профессиональное самоопределение руководителей, персонала образовательных учреждений. На практике это реализуется следующим образом: «За кого вы держите себя, за того и вас будут держать окружающие» [2, с.102]. Смысл фандрейзинговой кампании — не выпросить денег на образование, а установить взаимовыгодное сотрудничество. Поэтому специалисты по фандрейзингу пишут: «Не рассказывайте клиенту о своих сомнениях — расскажите ему лучше о его газоне, который он, может быть, и засеет вашими семенами» [1, с. 107].

4. Необходимы компетентные исполнители. Фандрейзинг — очень трудоёмкая работа, требующая многих контактов, бесед, не все из которых оказываются результативными. Для проведения фандрейзинговой кампании целесообразно привлекать профессионалов на договорной основе.

Техническое обеспечение фандрейзинга предполагает следующее:

- Открытие специального счёта, о котором мы уже писали выше.
- Наличие необходимого количества учредительных документов, так как доноры, возможно, захотят ознакомиться с ними.
- Оборудование помещения, в котором будут проходить необходимые контакты.
- Наличие организационной техники для использования различных информационных

технологий подготовки документов.

Информационное обеспечение фандрейзинга включает в себя подготовку информационной базы данных. Сведения о донорах: название организации; адрес; фамилии, имена, отчества; социальный статус должностных лиц; сфера и географическая зона деятельности и прочее. Донорами могут быть государственные и муниципальные организации, предприятия; коммерческие фирмы; благотворительные фонды; частные лица. При этом не следует привлекать много фондов, лучше сконцентрироваться на тех, которые наиболее перспективны. Кроме того, не стоит привлекать к участию организации, конкурирующие между собой. Источники сведений о донорах могут быть самые разные: всевозможные справочники, сообщения средств массовой информации, личный круг общения; общение с родителями учащихся и прочее. Оформление тех документов и материалов, которые будут использоваться в работе с донорами по привлечению их средств: устав, инновационный проект, визитные карточки и т.д. **Подготовка так называемой «лифтовой речи».** Лицо, занимающееся фандрейзингом, должно уметь в любой ситуации кратко и внятно рассказать предполагаемому донору о сути проекта, программы, деятельности общественного учреждения. **Наличие информации о фандрейзинговых действиях.** Чаще всего это таблицы, характеризующие ход работы с каждым донором, сведения о полученных средствах.

Планирование фандрейзинговой кампании предполагает несколько этапов: 1) подготовка организационного, технического, информационного обеспечения; 2) определение субсидий, их размеров и видов (связь, коммуникации, ремонт, финансирование учебно-воспитательного мероприятия, стипендия и прочее); 3) определение сроков начала кампании, чаще всего за 3–6 месяцев до мероприятия, под которое ищутся средства; 4) выбор и реализация формы кампании; 5) анализ эффективности кампании.

Фандрейзинговые кампании могут проходить следующим образом.

Во-первых — это рассылка письменных обращений. Текст обращения должен быть кратким, не менее одной страницы, но не более двух-трёх, и отвечать ряду требований:

1. Обращение должно быть персонифицировано. Обращение типа «Уважаемый (ая)...», где на свободное место вписываются от руки или в печатаются на машинке данные адресата, оставляют у получателя неприятный осадок. В этом случае лучше использовать вежливое безличное обращение типа «многуважаемые коллеги».

2. Важны стиль и интонация обращения — доверительный, но и без неуместной фамильярности и игривости, а самое главное — не униженно-просительный. Речь идёт о приглашении к сотрудничеству, поэтому и стиль должен быть соответствующий: приглашение к партнёрству в реализации интересного проекта.

3. Текст должен с самого начала, желательно в одной фразе, содержать суть предложения («Предлагаем вам принять участие в реализации такой-то программы»). Получатель письма должен сразу понять, что, собственно, ему предлагается. Затем должны следовать сведения о сроках и месте реализации предлагаемого проекта, программы.

4. Необходимо сообщить об уникальности и социальной значимости проекта.

5. Далее должны следовать сведения об общеобразовательном учреждении, исполнителях проекта.

6. Важно сообщить об отношении органов управления образованием, органов местного самоуправления к проекту, программе, даже если они не выделяют средств на его реализацию, так как важно знать — в курсе ли властные инстанции, поддерживают ли они эту деятельность. Такая поддержка и одобрение важны для уверенности доноров в том, что их не втягивают в сомнительную махинацию.

7. Должны содержаться сведения о других донорах, которые уже проявили интерес к данному проекту, программе. Это важно для того, чтобы получатель понял, в какой кампании он окажется, откликнувшись на это обращение. В связи с этим заслуживает внимание такая деталь американского опыта фандрейзинга, как «мэтчинг грантс», когда фирма обещает предоставить помощь, например, на один доллар, при условии, что организаторы найдут поддержку на четыре у других доноров [1, с. 113].

8. Полезно также сообщить о том, будет ли освещаться реализация проекта, программы в средствах массовой информации.

9. Необходимо указать преимущества, которые может дать донору поддержка проекта, программы (реклама, пиар и т. д.).

10. Целесообразно пригласить донора войти в оргкомитет по подготовке и реализации проекта, программы.

11. Необходимо указать телефон, адрес тех лиц, у которых донор может получить дополнительные сведения.

12. Текст обращения должен быть подписан руководителем общеобразовательного учреждения.

13. Текст обращения и конверт должны иметь хороший дизайн. Рассылка обращений может осуществляться как по почте, так и с нарочным.

Вторая форма фандрейзинговой кампании — это встреча руководителя общеобразовательного учреждения с донором. Готовясь к такой встрече, руководитель должен подготовить все необходимые документы и материалы (устав, инновационный проект и т. д.), чтобы быть готовым дать ответы на любые вопросы. Следует помнить, что фандрейзинг не попрошайничество, а социальное сотрудничество, партнёрство, которое должно отвечать интересам обеих сторон. Ни в коем случае не стоит настаивать на однозначном ответе по итогам встречи. Это право донора. Фандрейзер должен договориться о сроках принятия решения донором и способе информирования о нём. При любом исходе встречи, вернувшись в школу, необходимо направить донору письмо или факс с благодарностью за внимание, проявленное к проекту, и участие в его обсуждении. И, разумеется, такую письменную благодарность необходимо направить после получения окончательного решения — вне зависимости от его характера. Такая письменная благодарность — не навязчивость, она необходима функционально: прежде всего — это дополнительное напоминание о том, что «существует такой вопрос»; её получатель понимает, что попал в цепкие руки профессионалов; для донора — это элемент PR-технологий. В случае отказа обязательно следует уточнить его причину. Это выяснение — профессиональная честь фандрейзера. Он видел общность интересов, но партнёрство не состоялось, значит, он в чём-то ошибся. Кроме того, успокоенность простым отказом, с одной стороны, свидетельствует о несерьёзности обращения о поддержке, а с другой — не даёт перспективы дальнейшей работы. Поэтому профессиональное отношение к фандрейзингу предполагает обязательное уяснение мотивов отказа. Сам отказ может стать новой перспективой сотрудничества — всё дело в том, как к нему относиться и как строить последующие отношения, учитывая мотивы донора. Если отказ мотивируется отсутствием денег, то они могут появиться потом: раз кончаются деньги, должно когда-то закончиться и их отсутствие. Если деньги идут на саморазвитие донора — открывается перспектива в дальнейшем. Если круг оказания помощи уже определён — тоже хорошо. Значит, у донора имеется специальная структура, занимающаяся организацией благотворительности. В любом случае не стоит огорчаться отказу. Фандрейзинг — это работа, имеющая свою специфику и предполагающая определённый профессионализм.

Третья форма фандрейзинговой кампании — это специальные разовые мероприятия: балы, концерты, вечера, конкурсы, чествования, дни открытых дверей, презентации, общественные смотры знаний, конференции, ярмарки и т. д. Организация таких мероприятий отнимает много сил и времени, но их проведение может создать хорошую рекламу, пиар. Специальное мероприятие должно быть ярким событием, достойным внимания общественности. Для этого нужно поработать со СМИ, разослать программы, приглашения, обеспечить рекламу. Подобные мероприятия по возможности нужно делать регулярными, придавая им статус «визитной карточки» общеобразовательного учреждения. Список приглашённых на такое мероприятие разрабатывается 2–3 недели. При рассылке приглашений в конверт вкладывается конверт для ответа и его заготовка. Все материалы рассылки должны быть хорошо оформлены, потому что для каждого получателя приглашение на такое мероприятие является подтверждением его высокого социального статуса и репутации. Тем, кто отклонил

приглашение, необходимо послать письмо, выражающее надежду на то, что они смогут посетить другое мероприятие. Приглашённые участники мероприятия могут получить в рамках поддержки конкретного проекта различный статус. Например, если участник приобрёл 10 билетов, то он получает статус патрона, то есть получает почётное место и пр. Если участник приобрёл 5 билетов, то он получает статус спонсора [1, с. 119]. Чтобы оказаться успешным, мероприятие должно быть привлекательным для участников, то есть способствовать закреплению и продвижению их репутации, привлекательного имиджа, социального статуса. Сценарный план должен предполагать какие-то памятные знаки, программки, видеосъёмки или фотографирование — то, что останется на память о мероприятии у его участников и может использоваться ими в качестве средства PR-технологий. Во время проведения мероприятия должен быть обеспечен высокий уровень приёма доноров. По итогам проведения мероприятия обязательно должен быть проведён анализ.

Мною в ходе исследования были выявлены основные правила проведения фандрейзинговой кампании [3, с. 425–428]:

1. Цели фандрейзинговой кампании должны быть убедительными, захватывающими, неотразимыми. Потенциальные контрибуторы должны верить в причины кампании и позитивно реагировать на них.

2. Образцы роста и развития проекта должны быть легко воспринимаемыми. Фандрейзеру предстоит продемонстрировать и добывать свидетельства победного продвижения. В первом обращении к потенциальным контрибуторам необходимо представить свидетельства опыта и квалификации лидеров кампании в сфере, для которой проводится сбор средств.

3. Организация, или её лидеры, должны быть хорошо известны для людей, чья поддержка ожидается. Лидеры должны быть хорошо известны волонтерам и перспективным донорам.

4. Главный управляющий и лидерство волонтеров должны быть высоко компетентными, полностью приверженными цели, лидеры должны быть отличными фандрейзерами. Волонтерские лидеры — *volunteer leadership* — это люди, отвечающие за управление всей кампанией или конкретной частью фандрейзингового движения.

5. Цели фандрейзинговой кампании должны быть конкретными, привлекательными, ориентированными на людей и иметь значение неотложности, срочности. Необходимо уметь чётко объяснять: почему проект должен быть поддержан, почему он убедителен и социально значим, кто выиграет в результате и почему должен быть поддержан немедленно.

6. Результаты кампании должны быть измеримы. Перспективному контрибутору нужно говорить конкретно и точно — что будет сделано с его вкладом, а также представить временные рамки действий и достижений.

Исследование показало, что чаще всего имеют место следующие ошибки в понимании фандрейзинга:

1. **«Фандрейзинг — это выпрашивание».** Выпрашивание ассоциируется с поиском денег для бедных, голодных, несчастных людей, заслуживающих сожаления. Выпрашивание апеллирует к жалости. Однако успешные кампании фандрейзинга ведутся на совершенно другом мотивационном уровне. Передвижение лучших жизненных стилей требует продолжительной лояльности волонтеров и доноров, их приверженности высоким целям. Люди хотят быть частью выигрывающей организации или команды; их привлекает успех. Если проект стоящий, то фандрейзер автоматически получит много существенных контрибуций (вкладов-пожертвований). Путь, которым большинство лидеров получает пожертвование, — это предложение стоящего проекта для финансирования, поиск перспективных доноров, которых необходимо убедить поддержать проект и завербовать высоко мотивированных волонтеров для представления, презентации продукта.

2. **«Огромные суммы могут быть получены от потенциальных доноров путём написания им писем».** Письменные обращения следует оставить для фондов и небольших контрибуций. Чем крупнее контрибуция, тем более необходим личный контакт: письмо, обращение по телефону, организация встречи с группой потенциальных контрибуторов, персональный визит, персональный визит двух и более фандрейзеров к контрибутору.

3.«Фандрейзинговые кампании всегда тратят слишком много денег на зарплату, выплаты и другие затраты». Проведение кампании, как и другой бизнес, требует затрат — зарплату персоналу, офисные и почтовые расходы, спецсобытия, оргтехника. Затраты рассчитываются как процент от размера собранных пожертвований. Каждая заслуживающая доверия организация стремится, чтобы они были минимальными. Величина затрат и её доля в объёме кампании зависит от миссии организации, её сущности и комплектации персоналом, от типа кампании и её цели.

Таким образом, профессиональный подход к фандрейзингу предполагает выстраивание долговременных отношений с донорами. Этой цели служат формирование у них чувства сопричастности, ответственности за дело фандрейзерной организации. Для этого необходимо ненавязчиво, но систематически втягивать доноров в орбиту интересов общеобразовательного учреждения. Подобная деятельность по созданию благоприятной почвы для развития отношений с донорами может включать в себя: ознакомление доноров с планами работы, новыми программами; информирование о проводимых мероприятиях; знакомство с итогами работы, отчётами о реализации проектов и другое.

Литература

1. *Тульчинский Г.Л.* Менеджмент в сфере культуры. СПб.: Лань, 2001.
2. *Кунц Г., Доннел С.* Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. М.: Прогресс, 1981.
3. *Алёшина И.В.* Паблик Рилейшнз для менеджеров: Учебник. М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002.