

Практикум

для НКО: рекомендации
для руководителей,
реальные кейсы, полезные советы



Благотворительное собрание

в(е вме(те!



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ
ФОНДА
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ

Содержание

Введение	3
Рекомендации по организации консалтинговой поддержки	6
Проблемы, связанные с организацией деятельности	
У НКО нет четкого позиционирования	9
НКО не может расставить приоритеты и оптимизировать программную деятельность	12
Проблема с формированием команды и распределением задач	16
Сотрудники НКО сталкиваются с эмоциональным выгоранием	22
Диагностика проблем организации	24
У НКО нет попечительского совета	26
НКО необходим брендинг/ребрендинг	29
Проблемы, связанные с привлечением средств	
У организации нет фандрайзинговой стратегии	34
У организации не «продающий» сайт	38
У НКО не получается выиграть грант	40
НКО нужно увеличить объем частных пожертвований	44
НКО хочет наладить взаимодействие с бизнесом	50
Некоммерческой организации нужно ввести платные услуги	53
Нужно нанять специалиста по привлечению ресурсов: портрет фандрайзера	58
Благодарности	61
Что еще почитать?	62

Введение

Образовательный проект «Практикум» ассоциации «Все вместе» уже несколько лет работает для некоммерческих организаций как площадка для дискуссий, обмена опытом и обучения. Этот сборник – итог важного этапа проекта. С июля 2020 по декабрь 2021 года ассоциация благодаря поддержке Фонда президентских грантов оказала индивидуальную консалтинговую помощь 20 российским НКО, отобраным на конкурсной основе.

Участникам предлагали не просто разовые консультации, а индивидуальное сопровождение в режиме онлайн: консалтинг в течение трех месяцев и последующий менторинг для более комфортного и успешного внедрения изменений. Более подробно механика описана в разделе «Рекомендации по организации консалтинговой поддержки». Важно и то, что организации не были ограничены тематически, в заявке они могли указать практически любую тему или проблему, для решения которой нужна была помощь специалистов. Консультантами выступили опытнейшие представители некоммерческого сектора и бизнес-тренеры – в зависимости от конкретного запроса.

Примечательно, что такая экспертная помощь и сопровождение оказались очень востребованы у некоммерческих организаций: в рамках конкурсного отбора поступила 151 заявка на консалтинг. В сборнике собраны, в первую очередь, рекомендации консультантов, которые могут

быть полезны широкому кругу НКО. Они касаются трудностей, с которыми сталкивались большинство консультируемых организаций, в том числе с мотивацией сотрудников, выстраиванием отношений с частными и корпоративными донорами, формулированием миссии, созданием попечительского совета и многим другим. Во-вторых, эффективность представленных советов подкреплена кейсами прошедших консалтинг НКО – с их согласия и в обезличенном формате.

Все консультанты оказали реальное воздействие на работу своих подопечных организаций. Согласно обратной связи от участников проекта, в 66,7% случаев экспертам удалось решить обозначенную проблему, в 9,5% – удалось, но не полностью, еще часть НКО продолжает работу. Некоторые из них были на грани закрытия, но смогли избежать такого развития событий благодаря своим менторам. В процессе консалтинга у 26% организаций запрос изменился очень сильно и у 58% – незначительно. Таким образом более 80% испытывали затруднения при самостоятельной диагностике своих проблем и нуждались во взгляде извне. Большинство приходило с запросом на построение системы привлечения финансов, но после первых консультаций становилось понятно, что трудности с фандрайзингом – не сама проблема, а лишь индикатор глубинной проблемы. Руководитель не всегда может заметить ее сразу из-за концентрации на операционной деятельности. 89,5% НКО, участвовавших в проекте, заявили, что заинтересованы в его продолжении.

По словам консультантов, для них стали важными ощущение сопричастности к изменениям и радость от наблюдения за положительными переменами в организации. Кроме практических рекомендаций для работы НКО этот сборник послужит методическим подспорьем для организации консалтингового сопровождения. В нем тезисно описаны успешные практики, использовавшиеся командой «Все вместе» при реализации проекта.



Рекомендации по организации консалтинговой поддержки

Отдельные положения регламентов работы НКО с консультантами в рамках проекта «Практикум» могут быть полезны при организации консалтинга в некоммерческом секторе. В этом разделе приведены наиболее значимые тезисы.

1. Консультанты помогают сформулировать цели и предлагают изменения, но внедрять их НКО придется самостоятельно. Очень важно проговорить на начальном этапе, что консультант не делает работу за консультируемых. Команде организации нужно прилагать усилия: предоставлять информацию, активно участвовать во встречах, внедрять изменения в свою работу и т.д.

2. Перед началом работы необходимо сформулировать техническое задание для консультанта. В ТЗ прописывается четкий запрос на консалтинг, сроки и этапы совместной работы. Консультант может запросить дополнительную информацию, документы для ознакомления. Возможна корректировка ТЗ по ходу работы: если обнаруживаются глубокие проблемы, без решения которых невозможно заняться поставленной задачей.

3. Кроме основного консультанта к работе с НКО привлекались еще несколько специалистов из узких сфер. Ведущий консультант и организация вместе формулируют конкретные запросы, под которые ищется эксперт для

разовой консультации. Например, юрист, методист, SMM-специалист и др.

4. Консалтинговая работа может состоять из следующих этапов:

- Постановка задачи для работы консультанта;
- Диагностика: изучение текущей ситуации в организации и ее окружении;
- Разработка решений в ходе стратегических сессий и/или с использованием иных форматов;
- Обсуждение предлагаемых решений с организацией, составление плана по внедрению изменений;
- Внедрение предлагаемых решений с поддержкой консультанта или без нее;
- Оценка результатов.

5. Для диагностики и постановки задач может использоваться модель SCORE: S – Symptoms (симптомы), C – Causes (причины), O – Outcome (результат), R – Resources (ресурсы), E – Effects (эффекты).

6. В рамках проекта «Практикум» консалтинговая работа длилась три месяца, в течение которых онлайн-встречи проводились еженедельно. После этого консультант оставался с НКО в качестве ментора, чтобы поддерживать организацию в процессе внедрения изменений. Период менторинга занимал 3-11 месяцев, как показала практика, оптимальная частота встреч – дважды в месяц.

7. Поддержание связи с консультантом в формате менторинга помогает эффективнее внедрять в повседневную практику НКО результаты консалтинговой работы. Запрос на менторинг формулируется отдельно в рамках установленного ранее технического задания: цели, темы и вопросы для проработки.

8. Вовлеченность и уважение – ключевые принципы как консалтинга, так и менторинга: участники должны быть искренне заинтересованы в достижении поставленных целей, проявлять уважение ко времени и опыту друг друга. Если вы хотите перенести встречу, сообщите об этом заранее, минимум за 24 часа.



Проблемы, связанные с организацией деятельности

У НКО нет четкого позиционирования

Кейс из проекта «Практикум»

Молодому фонду, который помогает детям, родителям и учителям бороться с агрессией, воровством и другими трудностями детского поведения, необходимо было оперативно выстроить фандрайзинговую стратегию. По итогам консалтинга были пересмотрены миссия НКО, образ команды, цели и задачи. Было решено изменить основную целевую аудиторию: с кризисных родителей на учителей. Задача при этом сохранилась – повышать уровень благополучия детей. Фонд начал работать над новой продуктовой стратегией и формировать фандрайзинговую стратегию до 2025 года.

Полина Филиппова, независимый эксперт, член управляющих советов фондов «Линия жизни», «Дети Марии», «КАФ», а также Центра лечебной педагогики «Особое детство», член совета ассоциации «Все вместе»:

Очень важно четко представлять себе образ организации. Необходимо, чтобы этот образ был един для всей команды – сотрудников, управляющего совета, попечи-

тельского совета. Вопросы, на которые для этого надо ответить:

- На какую острую социальную проблему мы отвечаем? Почему именно мы отвечаем на нее лучше всех, и что будет, если мы не будем этого делать? Социальная значимость не должна звучать легковесно.
- Как нас видят? Кто нас должен заметить? Кто наша целевая аудитория, кто наши стейкхолдеры? Как на них выходить? Для разных целевых аудиторий нужны разные каналы и инструменты коммуникаций, несмотря на единый образ НКО.
- Нужна ли нам широкая узнаваемость? Для организации важно понимать, где она хочет оказаться не только в плане деятельности, но и с точки зрения восприятия обществом. При планировании коммуникаций нужно сформировать образ результата: кому и чем мы будем известны через год?

Татьяна Константинова, член совета благотворительного фонда «Со-единение», член совета ассоциации «Все вместе», председатель совета АНО «Счастливые люди»:

Миссия – это не устоявшийся постулат на всю жизнь. Миссия может меняться с развитием НКО. Это важно помнить. Но тем не менее миссия необходима, это то,

что организация транслирует вовне в определенный промежуток времени. Из этого будет проистекать и программная работа и PR, и экспертное позиционирование, и другие составляющие деятельности.

Александра Телицына, кандидат биологических наук, старший научный сотрудник Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ:

Единое позиционирование – это то, на что опираются PR-специалист и фандрайзер. Фундамент для их работы в связке.



НКО не может расставить приоритеты и оптимизировать программную деятельность

Кейс из проекта «Практикум»

Фонд, подопечными которого являются больные спинальной мышечной атрофией и их семьи, подал заявку на анализ и ревизию своей стратегии, помощь с оптимизацией оргструктуры и планированием деятельности, исходя из долгосрочных задач. На стратегических сессиях с консультантом уточнили взаимосвязь стратегического видения и имеющейся стратегии фонда для выявления сильных сторон и потенциальных зон роста. В деятельности фонда соединяются проекты, направленные на масштабные изменения (построение системной помощи семьям СМА) и проекты, направленные на помощь конкретным пациентам. Среди выявленных проблем: большое количество разнородных процессов при минимальном количестве работников; сложности с распределением ресурсов, работа на «пределе возможностей» и нехватка времени как на реализацию поставленных задач, так и на контроль, что приводит к тому, что страдает оперативная работа фонда. Есть необходимость в дополнительных управленческих компетенциях и расширении административного звена.

Кейс из проекта «Практикум»

Благотворительный фонд помощи детям и молодым взрослым с онкогематологическими и другими тяжелыми заболеваниями столкнулся со спадом пожертвований и уходом доноров, снижением мотивации и инициативности команды, страхом и сопротивлением изменениям. Для серьезных перемен потребовался пересмотр организационной структуры. Изменен состав совета фонда для повышения эффективности работы. Отдел фандрайзинга не справлялся со своими обязанностями и его реструктуризовали, прописав при этом обновленные должностные инструкции для сотрудников. Более того, было принято решение о создании отдельного юридического лица, подготовлен Устав для регистрации новой АНО.

Татьяна Константинова, член совета благотворительного фонда «Со-единение», член совета ассоциации «Все вместе», председатель совета АНО «Счастливые люди»:

У каждой программы должен быть паспорт, где прописаны благополучатели, план мероприятий, бюджет. Паспорта помогают структурировать процессы, избежать хаоса. Программы и проекты можно разделить на несколько направлений, исходя из вида деятельности, а не из сегмента благополучателей. Для каждого направления и каждой программы должны быть сформулированы цели. Когда проект разносторонний, именно четко сформулированная главная цель поможет отнести его к какому-либо направлению. Программы и проекты,

у которых полностью совпадают цели и задачи, можно совместить, укрупнить. Названия программ должны быть четкие, энергичные, отражающие их суть.

Уже осенью нужно начать писать планы на будущий год и представить совету прописанные паспорта. Так будет понятно, куда движется НКО. При исполнении программ могут вноситься корректировки, но нужно стараться не отклоняться более чем на 20%.

Надежда Филиппова, коуч АСС ICF, ментор-коуч ICF:

Нет организаций, у которых все их планы реализуются с абсолютной точностью. Это касается и бюджета. Бюджет на следующий год обычно создается в ноябре, в нем прописаны все мероприятия по месяцам (и активности, и рубли по статьям). В середине года готовится промежуточный полугодовой отчет первого полугодия, и по итогам корректируется бюджет на второе полугодие. Что-то может перенестись со статей первого полугодия на второе; если мероприятия отменились, получается экономия. Бюджеты обычно исполняются на 70-80% относительно планов.

В некоторых проектах, связанных с деятельностью «по запросу\по ситуации» нет понимания, сколько денег нужно заложить. В этом случае можно опираться на статистику прошлых лет: взять среднюю цифру за год, сделать предположение, в будущем внести корректировки при необходимости. Если организация не знает точно,

сколько будет израсходовано по той или иной статье, и просит у донора больше средств, то важно изначально договориться с донором о том, как распределить деньги, если получится сэкономить – перенести, например, на другие проекты или на уставную деятельность. Учет и специфику донорских пожеланий невозможно вести в Excel, лучше завести под управленческий учет 1С.

Что касается планирования деятельности организации, оргструктура должна отвечать ее стратегии. Важно посмотреть на свои программы, на структуру проектов, как они взаимосвязаны, как дополняют друг друга, после этого станет понятно, какая должна быть оргструктура. Чтобы команду перевести на следующий уровень работы, необходимо структурирование процессов в организации.



Проблема с формированием команды и распределением задач

Кейс из проекта «Практикум»

Центр жилищного просвещения обратился с запросом на консультацию по созданию управляющего совета, частичной смене состава учредителей и переходу от проектного режима к режиму постоянной операционной деятельности. При поддержке консультанта был разработан список основных регламентирующих документов, рассмотрены возможные пути развития организации. Появились новые члены команды – из числа тех, кто прошел организованный НКО курс по ЖКХ.

Кейс из проекта «Практикум»

Благотворительный фонд, уже четыре года занимающийся защитой прав и интересов матерей, беременных женщин и детей, обратился за помощью с разработкой фандрайзинговой стратегии. Кадровых, финансовых и организационных ресурсов было недостаточно для реализации и развития проектов. После анализа всех программ НКО консультант определил основные направления работы: позиционирование, выстраивание фандрайзинговых процессов и развитие платных услуг, формирование команды. В организации не было штатных сотрудников: все работали на волонтерских началах либо в рамках грантовых проектов. Ментор рекомендо-

вал, пока ресурс ограничен, взять в штат PR-специалиста, так как анализ деятельности показал, что продвижение сейчас наиболее актуально для этой НКО и повлияет на многие аспекты ее работы. Второй в приоритете – фандрайзер.

По каждому из трех проектов фонда были сформулированы ценность и конкурентное преимущество, которые стали ядром коммуникации с целевыми аудиториями и потенциальными донорами. Разработаны соответствующие презентации и планы развития проектов. Работа с позиционированием принесла плоды: организация впервые выиграла в конкурсе Фонда президентских грантов, нашла корпоративного донора и начала переговоры еще с несколькими.

Кейс из проекта «Практикум»

Столичный фонд, помогающий людям с ментальными нарушениями и их семьям, из-за пандемии столкнулся с серьезным кризисом. Запрос на помощь сильно возрос, при этом НКО потеряла нескольких партнеров и помещение, возникли сложности с реализацией грантовых проектов. Было принято решение о сохранении команды с уменьшением оплаты труда, максимально возможном переводе деятельности в онлайн, участии в максимальном количестве грантовых конкурсов и активной работе по увеличению объема рекуррентных платежей. Фонд удалось сохранить, но кризис помог понять необходимость в пересмотре системы стратегического планирования. Аудит показал, что ключевой проблемой является

отсутствие понимания зон ответственности у сотрудников и руководства, причем новый руководитель и учредители по-разному смотрят на развитие организации. Потребовалось провести три очные стратегические сессии, посвященные программам фонда, определению миссии, видению стратегических целей и задач на 5 лет. Отдельная сессия была посвящена оргструктуре организации. Это помогло пересмотреть оргструктуру и должностные обязанности членов команды.

Кейс из проекта «Практикум»

Столичный фонд помощи бездомным животным находился на пике роста: много программ, мало сотрудников, трудности с определением приоритетов при планировании на ближайшие 5 лет. У фонда не было четкой миссии и стратегии развития программ. Решение проблемы безнадзорных животных – не совсем миссия. Понадобилось вспомнить, для чего была создана организация. Изначально у НКО не было глобальной цели, просто хотели помочь конкретным животным – боролись с последствиями, а не с причиной. Сейчас же фонд занимается контролем численности безнадзорных животных, работает над ликвидацией безответственности и низкого уровня культуры по отношению к питомцам в обществе. Вместе с консультантом были проанализированы проекты и программы, все направления деятельности фонда, сформулирована актуальная миссия. Начали работу с попечительским советом.

Татьяна Тульчинская, директор благотворительного фонда помощи детям-сиротам «Здесь и сейчас», член совета ассоциации «Все вместе», куратор в инклюзивном центре «Тверская 15», соучредитель и член совета фонда помощи взрослым «Живой»:

Можно сделать такую таблицу: позиция, желаемая зарплата, ее источники. Она поможет понять, что в приоритете, каков дефицит. Куда необходимо нанять человека на полную ставку, а какие можно закрыть, привлекая волонтеров и специалистов, работающих pro bono.

Александра Телицына, кандидат биологических наук, старший научный сотрудник Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ:

Ключевое: это должны быть единомышленники, которые не боятся руководителя, имеют свое мнение, но в то же время готовы быть заодно, идти рядом, биться за проект. С ними нельзя конкурировать, им нужно верить, это те, кто ощущает себя частью команды.

Еще один важный момент – пропасть поколений. Мир меняется быстрее, чем мы. Обязательно должен быть в команде человек молодой, «новая струя», который может быть очень полезен.

Руководителю полезно прописать идеальный образ единомышленника, сподвижника, который будет разделять ответственность и которому можно доверять. Это

работа над собой: шаг к эффективному делегированию. Описание поможет найти таких людей.

Чтобы у сотрудников не пропадала мотивация, нужно создавать традиции, правила игры, регламенты. Например, обучение на рабочем месте, но не полностью за счет рабочего времени; совместные чаепития по пятницам и др. Люди идут не только за деньгами, но и за атмосферой, командным духом.

Ольга Горбенко, тренер и методолог программ по менеджменту и др. направлениям; преподаватель и модератор конференций, стратсессий, проектных интенсивов ведущих ВУЗов страны, ИЦ «Сколково»; куратор просветительских и некоммерческих проектов:

Командообразующая установочная сессия – хороший инструмент взаимодействия внутри команды. Сессия может быть спланирована так, чтобы дать возможность людям выпустить пар, понять существующие проблемы и определить возможные пути их решения. Хорошо, если руководитель презентует свое видение, но когда сотрудники понимают, что и к ним прислушиваются – это мощная мотивация. Причастность очень ценна. Большую роль играет и поощрение. Грамотные руководители умеют подмечать хорошее и хвалить, давать обратную связь - как положительную, так и развивающую, с конструктивной критикой. Негатив и упреки разрушают мотивацию. Полезно сделать карту мотивационных стимулов для своей организации.

Оцифровав КРІ по каждой позиции, можно понять, к чему должен стремиться сотрудник и как его потом оценивать. Чтобы не допустить несовпадения взглядов и ожиданий, важно проговорить и прописать должностные обязанности.



Сотрудники НКО сталкиваются с эмоциональным выгоранием

Кейс из проекта «Практикум»

Фонд, помогающий детям и семьям в трудной жизненной ситуации, вырос из волонтерского движения. На момент подачи заявки на консалтинговое сопровождение он столкнулся с кризисом роста организации и выгоранием руководящего состава. У НКО есть центр абилитации и инклюзии для детей с нарушениями развития, возникла потребность разделить его и фонд, но процесс затягивался из-за множества рисков. В результате консалтинга было принято решение о реформировании и организации, и деятельности. Перераспределили обязанности внутри команды, намерены внедрять новую систему мотивации сотрудников. К лучшему изменились внутренние коммуникации и психологическая атмосфера в команде в целом.

Мария Баженова, кандидат психологических наук, координатор проекта «Больше жизни» фонда «Дедморозим»:

С точки зрения профилактики выгорания важно, чтобы сотрудник соблюдал режим работы и отдыха, имел четкие зоны ответственности. Нельзя поощрять работу в нерабочее время. Обычно в НКО все делают всё. Когда сотрудник не знает конца и края своей работы – это истощает. В организации можно проводить групповые

супервизии для команд, организовывать для сотрудников встречи с психологами.

Когда человек уже выгорел, ему нужно перестать делать все, что можно не делать. Выгорание – здоровый механизм психики, но сам человек может не замечать, что выгорает или не признавать это. Очень важно принять факт наличия эмоционального выгорания, тогда легче не брать на себя дополнительных задач, спрашивать не только «что я могу сделать для организации», но и «что я могу НЕ делать». Восстановление – это глубокий психический процесс. Надо организовать себе время полежать, отдохнуть, чтобы восстановиться после напряженных ситуаций.

Если ввести в организацию разные постоянные командные практики, они помогут облегчить процесс формирование комфортной корпоративной культуры. Например, можно проводить командные сессии, где каждый будет давать обратную связь другим, как он помогает. Это должно быть регулярным и обязательным. Внедрением может заниматься как кто-то из организации, так и специально нанятый человек. Важно обозначить правила: как мы разговариваем друг с другом, как даем обратную связь, какие формы поведения расстраивают. Можно вводить санкции за неисполнение этих правил. Помочь сотрудникам принять систему могут прописанные алгоритмы, правила и чек-листы. Здорово, если будут очевидны выгоды каждого от установления таких правил.

Диагностика проблем организации

Кейс из проекта «Практикум»

Региональная автономная некоммерческая организация, которая помогает семьям, воспитывающим детей с ментальными особенностями, в заявке на консалтинг указала конкретную цель – увеличение суммы регулярных пожертвований. Однако аудит текущего состояния дел показал, что достичь ее только за счет фандрайзинговых инструментов не получится. Одна из причин – нехватка кадров и чрезмерная загрузка команды. Для найма новых людей необходимо финансирование. Кроме того, несмотря на хороший имидж организации, у нее отсутствовала PR-стратегия. Были пересмотрены миссия и ценности, проанализированы препятствия и угрозы. НКО выиграла несколько грантов. Удалось взять в штат PR-менеджера.

Анна Зуева, член Общественной палаты Пермского края, общественный помощник уполномоченного по правам ребенка в Пермском крае, эксперт Агентства стратегических инициатив, президент ПРОО «Территория семьи»:

Правильно сформулированная проблема – половина ее решения. Если что-то в рабочих процессах систематически вызывает трудности, дискуссии в команде, сильные эмоции у сотрудников, то надо это изучить, сформулиро-

вать проблему и разложить ее на задачи.

Чтобы получить план работы с проблемой, по каждой задаче надо ответить на шесть вопросов:

- ЗАЧЕМ это нужно организации?
- ЧТО должно измениться?
- КТО это будет делать?
- КОГДА (в какие сроки) это будет происходить?
- ГДЕ это будет происходить?
- КАК именно это будет реализовано?



У НКО нет попечительского совета

Кейс из проекта «Практикум»

Фонд с многолетним опытом в области профилактики социального сиротства хотел получить внешнюю экспертную оценку дел организации с точки зрения финансовой устойчивости, организационной структуры и перспектив ее развития. Руководителя интересовало внедрение платных услуг, но во время пандемии конкретно для этой НКО запуск оказался проблематичным. Тем не менее был проведен анализ рынка и конкурентов. Консультант пришла к выводу, что наилучшей финансовой стратегией на данный момент будет участие в грантовых конкурсах и привлечение средств частных фондов. Дефицит бюджета за время участия фонда в проекте удалось снизить с 20 до 4%. Был создан попечительский совет, который успешно функционирует.

Александра Телицына, кандидат биологических наук, старший научный сотрудник Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ:

Попечительский совет – очень рабочий ресурс. Это сподвижники, которые разделяют ценности организации и могут ей помочь, в том числе с внешними коммуникациями, привлечением средств, разрешением кризисов. Три Т – time, treasure, talent (время, деньги, таланты) –

то, что могут принести организации члены совета.

Нужно распределить, кто за что отвечает согласно своим талантам и возможностям. Важно, чтобы они понимали, чего от них ждут. Совету нужен председатель, который сможет эффективно выстраивать его деятельность. Совет должен регулярно собираться, допустим, раз в месяц, раз в квартал. Раз в год – менее жизнеспособно.

Полина Филиппова, независимый эксперт, член управляющих советов фондов «Линия жизни», «Дети Марии», «КАФ», а также Центра лечебной педагогики «Особое детство», член совета ассоциации «Все вместе»:

В попечительский совет должны входить эксперты из разных сфер: специалист по PR, журналист, который ориентируется в медиа-пространстве, два-три донора, кто-то из власти и т.д. Конструкция попечительского совета, состоящая из одних только доноров, которые закроют минимальный годовой бюджет фонда – не идеальна. ПС не стоит делать только инструментом фандрайзинга, пусть он участвует в формировании репутации фонда, осуществляет равноправное взаимодействие с руководителем. Можно привлекать селебрити, которые разделяют ценности фонда.

Важно осознавать, что работа с попечительским советом – это огромная нагрузка. Члены ПС всегда должны чувствовать себя влиятельными и обладающими ресур-

сами, чувствовать свою значимость, полезность, испытывать радость от того, что они помогают. Необходимо стимулировать в них интеллектуальный интерес, показывать, что их советы ценны. Они должны быть вовлечены. Для НКО это значит, что нужно поддерживать с советом связь по разным каналам, поздравлять, информировать о новостях и достижениях, организовывать встречи и готовить для них повестку и делать многое другое. Крайне важен баланс полномочий, власти совета. Это совещательный орган, которому лучше не вверять слишком серьезные полномочия.

На первом этапе необходимо создать матрицу попечительского совета – таблицу, где прописаны компетенции (сферы), которые необходимо «закрыть», и потенциальные кандидаты. Идеальный состав никогда не соберется сразу. Но должно быть его видение.



НКО необходим брендинг/ ребрендинг

Кейс из проекта «Практикум»

Фонд, который оказывает медицинскую помощь взрослым и детям, помощь многодетным семьям и правовую поддержку социально незащищенным гражданам, сделал запрос на помощь с разработкой бренд-кода и плана коммуникационной стратегии. Важно было сохранить название организации, отойти от ассоциаций с религией. С помощью ментора проанализировали информационное поле, в котором находится фонд, положение среди других НКО; определились с миссией и видением, ценностями, ключевыми словами и поняли, что фонду нужен новый слоган. Один из важных для позиционирования: в обществе нет полного понимания, что такое системная реабилитация, нужна работа по созданию культуры реабилитации. В коммуникациях можно использовать ассоциации со словом «реабилитация»: восстановление, реконструкция, возвращение к жизни, возрождение. Во время тревог, вызванных пандемией, актуально давать людям ощущение определенности, возможность меньше беспокоиться о будущем. Бренд должен ассоциироваться с современностью, системностью, актуальностью.

Анатолий Ясинский, генеральный директор и совладелец рекламного агентства iMENA group и студии POV SPB, куратор факультета Бренд-Контент Академии

коммуникаций Wordshop, преподаватель Московской школы кино в Universal University и бизнес-школы РАНХиГС:

Для создания нового бренда или оценки уже существующего можно использовать четырехмерную модель – 4D брендинг (D от dimension, измерение). Модель помогает разработать собственный бренд-код, который будет транслироваться на аудиторию. 4D такие: функциональное (восприятие полезности продукта или услуги, ассоциируемой с брендом), ментальное (обращается к индивидуальности каждого человека), социальное (способность идентифицировать себя с определенной группой) и духовное (ценности, стоящие за брендом). Значение социальной роли в цене бренда – огромно.

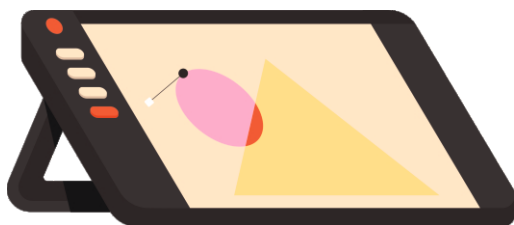
КОРПОРАТИВНЫЙ БРЕНД - ВРЕМЯ



Важно понимать разницу между позиционированием и видением. Позиционирование – это где мы сейчас, видение – где хотим оказаться.

Миссия – это то, чем я бы занимался даже, если бы мне за это не платили деньги. Это то, что вдохновляет и сотрудников, и волонтеров. Формулировка должна вдохновлять. Миссия – история про будущее, сильный бренд делает заход на будущее, имеет видение будущего и имеет свои ценности. Миссия должна быть относительно короткой, но из нее можно вывести длинный манифест. Миссия написана маркетинговым языком. Манифест – это реализация бренда в литературной форме.

Ценности – то, что у нас внутри, за что с нами дружат. Это может быть доверие, профессионализм, прозрачность, ответственность, команда, технологичность и др. Стиль – это то, что видно снаружи, что человек видит, когда только заходит к вам в офис, на сайт и проч.



Из брендинга нужно сделать коммуникационную стратегию: сформулировать с какими сообщениями мы выйдем к людям, как образ превратить в сообщения для внешнего мира.

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ



Сначала нужно проанализировать свои ЦА и понять, как с ними говорить про ребрендинг, как это доносить, каким языком. Надо рассмотреть четыре зоны внимания.

Зоны внимания



Сформулировать основное сообщение важно, но чтобы центральная идея работала, нужны цифры и другие подтверждения нашего лидерства в своей сфере. Организация должна прописать reason to believe – почему ЦА надо верить в нее.

Проблемы, связанные с привлечением средств

У организации нет фандрайзинговой стратегии

Кейс из проекта «Практикум»

Ассоциации доноров крови потребовался кадровый аудит. Не получалось выстроить команду, чтобы каждый вел свой фронт работ, нет договоренности между сотрудниками, не складываются отношения со специалистами. Слишком многое держалось на руководителе.

Кейс из проекта «Практикум»

НКО, оказывающая системную помощь детям с онкологическими заболеваниями и их семьям в одном из регионов России, поставила цель развивать массовый фандрайзинг и не зависеть от грантов. Руководитель сделала SWOT-анализ своего фонда и проанализировала местные НКО. Так, например, когда оказалось, что у большинства коллег нет welcome-цикла для жертвователей, решено было сделать это у себя одной из сильных сторон. Расписали план продвижения в соцсетях, начали переводить доноров с платформ-агрегаторов к себе на сайт. Взяли еще одного фандрайзера. Доля поступлений от частных лиц начала расти.

Анастасия Ложкина, ментор по фандрайзингу, основатель «Клуба фандрайзеров»:

Первое, что нужно сделать – провести аудит и понять, в какой точке фонд находится и к какой хочет прийти.

Нужен анализ сайта организации. На главной странице должно быть сразу видно, как сделать пожертвование. Чем быстрее человек делает пожертвование, тем лучше. Другие формы помощи надо «прятать» в другие разделы. Но сайт не нужно переделывать, пока не будет написана фандрайзинговая стратегия.

В фандрайзинге много психологических тонкостей. Например, кнопка для пожертвований не должна содержать символы, которые ассоциируются с милостыней (например, протянутой ладони). Фандрайзинг должен приносить донору радость, надо показать, что те, кто жертвует, причастны к чему-то благородному. Акт пожертвования дарит чувства и эмоции, которые человек никогда нигде больше не получит. Для многих делать пожертвование значит наполнять себя чем-то хорошим. Вот эту культуру дарения, поддержки надо прививать, а не просить милостыню.

Фандрайзинговая стратегия обязательно должна включать миссию организации и историю. Вне зависимости от того, кто фандрайзер, он должен знать летопись организации, важные даты и при необходимости оперировать этой информацией на встречах.

В стратегии важно четко прописать, кто благополучатели и почему им нужна помощь, чтобы фандрайзер понимал, на чем фокусироваться. На что собираются средства. Должна быть статистика. Донорам нужно четкое и понятное объяснение проблемы, потому что люди думают, что государство помогает. Так что надо показать, что НКО работает параллельно и дополняет государственные программы. Также фандрайзинговая стратегия должна включать краткое описание программ (3-4 предложения) – вроде «шпаргалки» для фандрайзера. Бывает так, что на сайте написано одно, в статистике второе, а в письмах – третье. Для фандрайзинга важно, чтобы позиционирование было одинаковым везде.

Опишите «конкурентов»: кто работает с той же проблематикой в вашем регионе. Это поможет понять, за кем следить, на кого ориентироваться. Наблюдать и делать отстройку. Системный ли у них фандрайзинг? Какой у них сайт? Нужно оценить свои слабые и сильные стороны и прописать, как можно отстроиться от конкурентов. Напишите, как можно собирать на административные расходы. Например, включать в сбор на каждую программу 15% на административку. И честно об этом писать.

Нужно поставить стратегическую цель на три года вперед. Чтобы фандрайзер понимал, к чему он идет. Четко определить сколько нужно денег. Сделать план А (оптимистичный) и Б (пессимистичный). Если НКО хочет сделать большой скачок, то это надо прописывать в стратегии. Как и с помощью каких инструментов приходиться

к такой сумме? В каком процентном соотношении средства будут из грантов, из пожертвований физических и юридических лиц? На основе стратегии прописывается конкретный план действий на год. Стратегия позволяет не быть хаотичными. Она направлена и на то, чтобы формировать лояльную группу сторонников – должна быть своя база людей, чтобы с ними коммуницировать, приглашать на мероприятия. Первая стратегия организации допускает тесты и весомые изменения, важно понять аудиторию. Описывается, какие данные нужно собирать, например, чтобы понять своего жертвователя: его пол, возраст, как и сколько он жертвует, средний чек. А следующая стратегия будет в большей степени основываться на данных за эти три года.



У организации не «продающий» сайт

Кейс из проекта «Практикум»

Региональная общественная организация, занимающаяся защитой прав потребителей, хотела увеличить поток клиентов и улучшить качество своей работы, построить устойчивую модель развития, чтобы текущие расходы организации не были обременительными, а доходы можно было инвестировать в развитие проектов. Во время консалтинга кардинально пересмотрели работу с сайтом и рассылками, взаимодействие со СМИ, настроили систему приема пожертвований. Посещаемость с начала консалтингового периода выросла в 100 раз, качество сайта по данным Яндекс. Метрики увеличилось на 900%.

Агнесса Саркисян, член попечительского совета фонда помощи взрослым «Живой», специалист по фандрайзингу:

Сайт некоммерческой организации должен не только давать информацию, но и «продавать», цеплять чем-то потенциального донора. Очень важно выстроить коммуникации. Если не рассказать людям, кто вы, то и понравиться им не получится. Через симпатию и интерес могут прийти и доноры, и волонтеры.

Для сайта важен визуал. Используйте изображения:

фото, иллюстрации, инфографику, которые будут объяснять форматы, особенности, результаты работы. Цвета должны цеплять взгляд. У многих НКО ограничены финансовые ресурсы и нет возможности нанять специалиста для оформления сайта, но можно поискать дизайнера-волонтера на ProCharity.ru.

Важно и заполнить сайт интересными, качественными текстами не на юридическом языке, а простыми, понятными, как если бы вы говорили с мамой или друзьями, у которых нет экспертизы в вашей сфере, избегая при этом общих фраз. Выберите tone of voice – нельзя говорить с аудиторией свысока, совсем неформально тоже – нужна середина. В идеале нужен контент-менеджер.

НКО нужно уметь рассказать о своем профессионализме. По каким вопросам к вам можно обратиться, в чем ваша суперсила? Какая у вас история успеха? Востребованные у аудитории форматы: истории, кейсы и вопрос-ответ. Это хорошо расходится и в соцсетях. Еще один инструмент – социальное доказательство: публикуйте мнения, отзывы (в том числе видео), благодарности людей, истории подопечных и клиентов, их цитаты. Чтобы поднять узнаваемость организации, надо писать о команде личные истории. Все хотят видеть людей. Кнопка «написать» не привлекает внимание. Часто нужен более конкретный призыв к действию, например, «получить консультацию».

У НКО не получается выиграть грант

Кейс из проекта «Практикум»

Региональной общественной организации поддержки детей-сирот и семей с детьми консалтинговое сопровождение потребовалось для оценки ресурсов и помощи с формулированием стратегических целей и задач на пятилетний период. Коллективно разобрали образ будущего НКО и ее текущие трудности.

Каждый сотрудник написал три основные на его взгляд проблемы, в список вошли отсутствие фандрайзера и постоянного источника финансирования организации, слабые внешние связи в среде профессионалов и добровольцев, нехватка специалистов, готовых работать pro bono, отсутствие общих целей у команды и четкого распределения обязанностей сотрудниками, падение мотивации. Наметили этапы исправления ситуации, в том числе составили финансовый план на 2022 год.

Рекомендации по написанию грантовых заявок подготовлены на основе консультаций:

Татьяны Тульчинской, директор благотворительного фонда помощи детям-сиротам «Здесь и сейчас», члена совета ассоциации «Все вместе», куратора в инклюзивном центре «Тверская 15», соучредителя и члена совета фонда помощи взрослым «Живой»;

Александры Телицыной, кандидата биологических наук, старшего научного сотрудника Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ;

Полины Филипповой, независимого эксперта, члена управляющих советов фондов «Линия жизни», «Дети Марии», «КАФ», а также Центра лечебной педагогики «Особое детство», члена совета ассоциации «Все вместе»;

Татьяны Константиновой, члена совета благотворительного фонда «Со-единение», члена совета ассоциации «Все вместе», председателя совета АНО «Счастливые люди»;

Виктории Агаджановой, директора благотворительного фонда помощи взрослым «Живой».

1. Самое главное – показать социальную значимость проблемы. В разделе о социальной значимости нужно расписывать не цели и задачи, а суть проблемы.

2. Не стоит ожидать, что все эксперты не просмотрят заявку быстро, а будут вникать глубоко, просматривать все документы. Первое впечатление крайне важно. Поэтому в кратком описании надо выразить все самые значимые идеи, чтобы заинтересовать эксперта.

3. Распространенная ошибка: хочется писать заявку профессиональным языком, выглядеть сдержанными и сухими. Этого делать не стоит. Эксперт не обязательно специалист в вашей конкретной области, даже скорее

всего нет. Поэтому заявка должна быть общедоступной, лучше не использовать сложные узкопрофессиональные термины с первых строк. Обязательно нужно применять риторику и терминологию грантодателя, учитывать его целевые группы (всегда внимательно читайте Положение!). Одну и ту же заявку можно подавать на несколько грантовых конкурсов, но «переупаковывая» проект в зависимости от грантодающей организации.

4. Всегда надо подчеркивать, что у вашей НКО есть уникальные знания, умения, навыки, релевантный и ценный опыт. При этом лучше избегать слов «услуга», «авторская программа». Свои слова важно подкреплять статистикой. Опирайтесь на научные знания.

5. Не бойтесь крупных, амбициозных целей.

6. Грантодатели (Фонд президентских грантов в частности) внимательно смотрят на профессиональные качества членов команды.

7. Экспертов очень раздражают скопированные откуда-то куски текста.

8. Очень важна устойчивость проекта, как он будет реализовываться после окончания грантовой поддержки.

9. Наличие партнеров имеет очень большое значение, но партнерские отношения должны быть понятны. То есть экспертиза и опыт указанной организации дол-

жны быть связаны с задачами, прописанными в заявке.

10. Обратите внимание на информационную открытость своей некоммерческой организации. Как ведется сайт и социальные сети, где будет освещаться реализация проекта? Доступна ли регулярная отчетность? Также должен быть внятный план освещения проекта.



НКО нужно увеличить объем частных пожертвований

Кейс из проекта «Практикум»

Автономная некоммерческая организация, специализирующаяся на профилактике вредных привычек, нуждалась в структуризации фандрайзинговых процессов. При наличии множества сильных сторон (экспертность, участие в международных форумах и др.) НКО не использовала их в полной мере из-за отсутствия системности и долгосрочного планирования. К завершению консалтингового сопровождения был готов трехлетний финансовый план. Было решено поменять бухгалтера. Организация доработала свой сайт и скорректировала стратегию ведения социальных сетей, пересмотрев коммуникации с точки зрения фандрайзинга.

Анастасия Ложкина, ментор по фандрайзингу, основатель «Клуба фандрайзеров»:

Стратегически важно понимать, какое количество людей сколько денег должны принести, сколько нужно частных жертвователей и сколько из них должны быть подписаны на регулярные платежи. Когда есть конечная цель, можно построить воронку для ее достижения. Нужно описать пути достижения желаемого: совершенствование платежной страницы, коммуникационная кампания о важности регулярной помощи (баннеры, посты, выступления на разных площадках и др.)

Для привлечения частных доноров обязательно должна быть удобная платежная страница на сайте. У жертвователя должна возникнуть эмоция, тогда он легко жертвует. Люди не должны долго думать. Захотели помочь, ввели данные в простой форме в три строки, и деньги улетели – не должно быть времени на размышление. В эмоциональном состоянии люди делают больше пожертвований. Если пожертвование не было оформлено до конца или не прошло, через три дня можно прислать человеку письмо с напоминанием «Вы собирались помочь такому-то», звонить сразу, если большая сумма.

Продумайте, как людей привести на сайт: коллаборации с блогерами и СМИ, собственные соцсети и так далее. Нужно максимально расширить количество диджитал-каналов. Не получится получать достаточно рекуррентных пожертвований, если нет контакта с людьми, поэтому переводы через смс и «Нужна помощь» должны быть 10-20% от общего объема. Ценнее, когда человек делает пожертвование через сайт и оставляет свои контакты.

Когда получены данные, начинается второй этап взаимодействия – удержание, налаживание контакта. Если кто-то сделал разовое пожертвование, то нужно попробовать убедить его оформить ежемесячную поддержку. Продумайте, как коммуницировать с частными донорами: один два, три раза в месяц. Можно сделать клуб лояльности, чтобы мотивировать людей подписываться на ежемесячные списания. Например, бизнес-партнер всем, кто подписался на регулярные пожертвования дает скидку на свои товары, или когда человек набирает определен-

ную сумму списаний, он получает подарок от фонда или от партнера.

Увеличить воронку можно за счет фандрайзинговых онлайн-акций, приуроченных к праздникам: Новый год, 1 июня, 1 сентября. В такие периоды люди легче расстаются с деньгами. Это время создавать отдельные интерактивные лендинги, привлекать СМИ и других партнеров. Люди активнее включаются в акцию, когда она конкретная и понятная, более удачный посыл не «поддерживаем фонд», а «поддерживаем конкретного ребенка». Акции должны быть прописаны в стратегии. Также должно быть 2-3 портрета донора, чтобы организовывать мероприятия с учетом их особенностей. Развивайте волонтерский фандрайзинг, он может обеспечить поступление регулярных пожертвований.

Виктория Агаджанова, директор благотворительного фонда помощи взрослым «Живой»:

Сайт организации – основной инструмент фандрайзинга. Человек должен иметь возможность пожертвовать с любой страницы сайта, где бы он ни находился. От момента захода на сайт до совершившегося платежа должно быть не более двух кликов, длинный путь мешает.

Со своей аудиторией надо говорить простым языком, не бюрократическим. сторителлинг очень важен. Рассказывать истории надо без пугающих вещей, уходить от назидательности и открытой пропаганды. Людям не

нравится поучение, а объяснение нравится.

Наталья Баранова, контент-директор «Теплицы социальных технологий»:

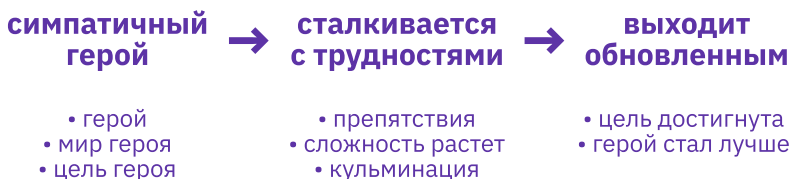
Сторителлинг – это средство продвижения бренда или продукта, а также средство выстраивания внутренних и внешних коммуникаций. Сила историй в том, что они мотивируют, повышают эмпатию, помогают запомнить, призывают к кооперации. Истории стоит рассказывать всегда: когда собираете деньги, ведете соцсети, делаете отчет.

Чтобы рассказать историю, которая запомнится, нужно обратить внимание на:

- оформление: длина текста/длительность рассказа, разбивка на ключевые блоки, расстановка «крючков» и акцентов, гармоничность композиции, подбор изображений;
- язык: ориентация на целевую аудиторию (одна и та же мысль должна быть по-разному оформлена для различных аудиторий), грамотная устная и письменная речь;
- мысль: смысловое повторение основного посыла в тексте, грамотная композиция текста для привлечения наибольшего внимания к основной мысли;
- детали: внимание к мелочам, только проверенная информация;
- уникальность: даже если все ваши истории похожи по смыслу, тексты должны отличаться друг от друга.

7 шагов, чтобы написать хорошую историю:

1. О чем я хочу рассказать



2. Для кого история

Необходимо составить портрет аудитории, ответив на вопросы: кто ваша идеальная аудитория? Для кого вы это делаете? Какие у нее потребности? О чем она заботится и что ее волнует? Как вместе с аудиторией вы сможете достичь того, чего хотите? Попробуйте определить главные эмоции, найти болевые точки, понять страхи и желания.

3. Кто герой истории, мир героя: чем его история интересна? В чем конфликт?

Опишите героя детально (ситуация, внешние детали, обстановка).

4. Выбор формата

- Новость: есть ли оперативность?
- История: есть ли яркий герой, который открыт для общения?

- Репортаж: можно ли взглянуть на проблему?
- Экспертный тип контента: нужно ли аудитории объяснить, что происходит?
- Аналитическая статья: есть ли в истории сложность и столкновение сторон?
- Цифры, данные статистики: могут ли цифры рассказать лучше слов?
- Расследование: известно ли о злонамеренности, которая привела к нарушению прав или закона? Есть ли гипотеза?

5. Призыв к действию

О чем попросим аудиторию? Поддержать проект финансово (тогда надо написать, на что пойдут деньги); поддержать информационно (зачем нужна огласка?); стать волонтером (а зачем это волонтеру?)

6. Продвижение

Ваши каналы дистрибуции (сайт, соцсети, рассылки); дружественные проекты (нужно заранее попросить поддержать); лидеры мнений, медиа и журналисты.

7. Анализ

Смотрим на виральность (делятся ли историей), вовлеченность (сколько в среднем читали текст), эмоции и конверсию (совершено ли действие).

НКО хочет наладить взаимодействие с бизнесом

Кейс из проекта «Практикум»

АНО социальной реабилитации пожилых и инвалидов более двух лет развивает «серебряное» волонтерство, занимается социальной реабилитацией пожилых и инвалидов. Есть опыт работы с грантами, но не с частными и корпоративными донорами. Консультант помог написать стратегию работы с потенциальными спонсорами и начать создание флагманского проекта.

Екатерина Дмитриева, консультант по развитию маркетинговых и фандрайзинговых проектов НКО:

Для начала нужно составить список потенциальных бизнес-партнеров в вашем регионе, собрать статистику и сделать презентацию. Бизнес идет навстречу, когда НКО закрывает какие-то его боли. Вам нужно понять проблему и предложить решение. Для компаний нужно становиться партнерами – не только просить, но и быть полезными. Если для компании важно развивать корпоративное волонтерство, НКО может вовлекать сотрудников в свои акции. С HR-отделом можно делать тимбилдинговые акции, например, благотворительные забеги. Можно проводить новогодние ярмарки, делать совместные «добрые» сувениры и корпоративные подарки. Совместные акции могут заинтересовать и PR-департамент. Под крупных партнеров можно создавать

специальные программы. При этом компаниям нужны будут прозрачные содержательные отчеты.

О каждой компании из списка потенциальных партнеров нужно собрать информацию: развито ли у них направление КСО, кто руководители и какие у них интересы. Это позволит персонализировать ваше предложение о сотрудничестве.

Годовое планирование, флагманский проект и презентация – важнейшие составляющие при планировании B2B фандрайзинга. План на будущий год (мероприятия, акции, ивенты, проекты) нужен, чтобы распределить ресурсы и силы. У организации обязательно должен быть флагманский проект, самый социально острый и денежноемкий. Флагманскую программу нужно оцифровать, составить смету, прописать, на что вы собираете, решение каких проблем предлагаете.

Виктория Агаджанова, директор благотворительного фонда помощи взрослым «Живой»:

Всегда можно найти точки соприкосновения, не ущемляя ничьих интересов. С бизнесом надо говорить на его языке: выгода, бюджет, перспективы, рекламная кампания, смета проекта, отложенная польза и т.д. Организация может говорить с владельцами бизнеса так: «Мы знаем вашу ЦА, умеем с ней контактировать, понимаем ее боли и готовы повлиять на имидж вашей компании через наш социальный проект, смотрите, что мы придумали.

С 2020 года действует льгота, которая предоставляет компаниям право включать пожертвования в состав внереализационных расходов, но в размере, не превышающем 1% выручки (пп. 19.6 п. 1 ст. 265 НК РФ). Это преференция для бизнеса, который делает пожертвования организациям из реестра социально ориентированных НКО.



Некоммерческой организации нужно ввести платные услуги

Кейс из проекта «Практикум»

Ресурсный центр для НКО попросил содействия в выводе организации на новый уровень финансовой устойчивости, поиске новых источников финансирования и организации оказания платных услуг. На момент подачи заявки у организации не было финансирования, все сотрудники – волонтеры, но продолжали работать, так как не могли оставить без поддержки НКО. Готовность некоммерческих организаций платить за их услуги была очень низкой. С консультантом обсудили важную тему: часто люди не понимают для чего нужны ресурсные центры. Поэтому команде РЦ важно ответить себе на этот вопрос. Каков желаемый результат? Помогать НКО, чтобы жизнь вокруг менялась в лучшую сторону. Организация существует для того, чтобы подопечные НКО научились самостоятельно видеть проблему и объединяться вокруг нее, развивать свои программы, брать ответственность за свою деятельность и привлечение ресурсов. Исходя из этого и должна строиться стратегия ресурсного центра.

Нельзя оказывать услуги в ущерб себе, важно понять, на какой конкретно территории работает ресурсный центр и четко обозначить, какие НКО не берутся в работу. Консалтинговое сопровождение помогло уточнить миссию и пересмотреть целевые группы, прописать видение будущего организации, ввести платные услуги.

Кейс из проекта «Практикум»

Общественная организация, специализирующаяся на сохранении и популяризации еврейской истории, традиций и культуры подала заявку на стратегический консалтинг. Финансирование организации строилось на грантах и пожертвованиях от юридических лиц, но из-за кризиса объем поступлений снизился. При этом основной продукт – педагогические семинары – остался востребованным. Возникло желание преобразовать часть проектов в социальный бизнес. Консультант отметила важность работы по повышению узнаваемости организации, расширению круга сторонников. У организации накоплено много качественного и интересного материала, но он не всегда доходит до целевой аудитории. Нужно сделать его привлекательным и легкодоступным, «упаковать», при этом часть контента можно сделать платным, например, по подписке. В ходе консалтинга и менторинга НКО утвердила новый логотип и визуальную концепцию, скорректировала миссию, сформулировала УПТ. Настроила пожертвования на своем сайте. Создано три новых проекта, один из них ляжет в основу линейки платных услуг. Началось формирование интеллектуального молодежного совета – Клуба выпускников.

Полина Филиппова, независимый эксперт, член управляющих советов фондов «Линия жизни», «Дети Марии», «КАФ», а также Центра лечебной педагогики «Особое детство», член совета ассоциации «Все вместе»:

На первом этапе нужно определиться, для чего вообще НКО нужны платные услуги? Как заинтересовать сотрудников в этой деятельности? О дополнительных источниках привлечения средств важно поговорить с командой, обсудить, что изменения необходимы для развития и успеха организации. Коллектив должен понимать, что организация платных услугах важна и для них, что никто не будет зарабатывать на них. Повышение зарплаты – один из важнейших факторов устойчивости организации. Это также полезный тимбилдинговый инструмент: руководитель заботится о сотрудниках и ему важно их мнение, советы.

Составьте список всех возможных услуг, выделите наиболее перспективные. Лучше, если они не будут завязаны на руководителе. Что подвергается конвертации? Что при минимальной адаптации можно предлагать новым аудиториям на коммерческой основе? Востребованные услуги должны стоить денег. Также необходимо оценить возможности членов команды, посмотреть, что можно конвертировать с наименьшими затратами ресурсов. Сокращать список возможных услуг нужно, исходя из их максимальной коммерческой привлекательности, экономической целесообразности, адекватной нагрузке на сотрудников. Для продвижения услуг потребуется коммуникационная стратегия. Нужно продумать «упаковку», описание, а также какие каналы коммуникации привлечения клиентов использовать.

Татьяна Тульчинская, директор благотворительного фонда помощи детям-сиротам «Здесь и сейчас», член совета ассоциации «Все вместе», куратор в инклюзивном центре «Тверская 15», соучредитель и член совета фонда помощи взрослым «Живой»:

При оказании платных услуг надо платить налог. Необходимо завести отдельный бухучет – отдельно коммерческая, отдельно – некоммерческая деятельность. Внимательно нужно подойти к ценообразованию. Проанализировать конкурентов, понять стоимость привлечения 1 клиента (удобен юнит-анализ). Понять объем рынка: какой потенциал рынка, до каких цифр можно расти. После расчетов должен появиться внутренний программный документ и внешний с ценами и уникальным торговым предложением, который можно разместить на сайте.

Людям часто трудно принять тот факт, что НКО оказывает платные услуги. Для платных программ можно создавать отдельные аккаунты и, исходя из возможностей рынка, ориентироваться сразу на тех, кто готов платить. Важно показать свою ценность – какую клиент получит выгоду за эту цену. Ценность должна быть выше цены. Необходимо говорить словами клиента о той проблеме, которую ему надо решить.

Марина Михайлова, директор Центра социальных технологий «Гарант»:

Продаются всегда: время, деньги, безопасность и значимость. Это нужно учитывать при «упаковке». Назначая

цену за свой продукт, надо исходить из позиции «мы профессионалы, а профессионализм никогда не стоит дешево». Позиция «лучше заработать что-то, чем ничего» – плохая, она показывает, что вы неуверены в себе и своем продукте. Нельзя обесценивать свои знания. Попробуйте продать свою услугу себе. Захотите ли вы купить? Проанализируйте свой отклик.

Инструменты, рекомендованные экспертами:

Wordstat.Yandex.ru поможет оценить интерес пользователей, изучить географию запросов в Яндексе. Вы сможете получить информацию о точном количестве запросов определенных ключевых слов и сделать выводы о своей аудитории – как именно продавать свои услуги. Чем больше запросов, тем больше «болит».

Google Trends также отлично подходит для первичного анализа рынка и прогнозирования спроса на свои услуги.

Просмотр статистики по ключевым словам также поможет изучить конкурентов. Какие аргументы они используют, как себя продвигают?

Нужно нанять специалиста по привлечению ресурсов: портрет фандрайзера

Кейс из проекта «Практикум»

Благотворительная организация оказывает поддержку семьям детей с ограниченными возможностями здоровья, ежегодно в программах участвует не менее 100 семей. До пандемии бюджет формировался за счет пожертвований от частных доноров и юридических лиц, но поддержку юрлиц НКО потеряла. Потребовалось наставничество для написания фандрайзинговой стратегии и поиска профильного специалиста в штат. Консалтинговое сопровождение помогло повысить устойчивость организации, составить финансовый план, вывести две программы в социальное предпринимательство. Количество рекуррентных платежей выросло в 5 раз, удалось найти фандрайзера в команду.

Анастасия Ложкина, ментор по фандрайзингу, основатель «Клуба фандрайзеров»:

Успех фандрайзера складывается не только из личных заслуг, но и из репутации и достижений организации, которую он представляет. Команда должна иметь стимул, понимать, что чем больше данных она даст фандрайзеру (ролики, благодарности подопечных, статистические данные и проч.), тем больше она получит денег и пиара. Также необходимо донести до сообщества, что фандрай-

зер не отвечает за расходование средств, за платежи; его задача – чтобы деньги поступали. Нужно показывать, что фандрайзер не решает, кто будет подрядчиком.

Каким должен быть фандрайзер, который работает с бизнесом?

- Умеет вести переговоры;
- Комфортно чувствует себя в коммуникациях, дипломатичен;
- Опрятно выглядит и умеет производить впечатление;
- Не боится публичных выступлений, умеет говорить красиво;
- Умеет делать презентации, в том числе на бизнес языке;
- Обладает аналитическими способностями;
- Способен самостоятельно искать контакты из бизнеса;
- Умеет вести документооборот, составлять договоры;
- Любит работать с цифрами и таблицами;
- Умеет планировать.

Пример описания вакансии фандрайзера:

«Мы ищем фандрайзера с акцентом на работу с бизнесом: мужчина приятной внешности, статусный, с грамотным русским языком, умеющий вести переговоры. Человек, который знает и понимает, как сделать презентацию и правильно представить организацию потенциальным партнерам, знающий, где их искать, с навыками нетворкинга. Не боится работать с цифрами, с планированием».

Внешность и харизма, улыбка фандрайзера влияют на сбор денег. Хороший фандрайзер не зацикливается на деньгах, а чувствует собеседника – его потребности, амбиции, мотивы, задачи и выгоды. Не всегда при этом важно, разделяет ли собеседник ценности и идеологию фонда. Например, если у потенциального донора вообще нет ценности чем-то делиться и кому-то помогать, то можно апеллировать к его желанию получить новых клиентов и пригласить на устричную вечеринку, где будут интересные ему люди.

В идеале должно быть хотя бы два фандрайзера: один для частных доноров и один для корпоративных. Нужно формировать базу доноров, настраивать систему email-рассылок.



Благодарности

Ассоциация «Все вместе» выражает благодарность всем экспертам, принявшим участие в проекте «Практикум» pro bono:

Екатерине Лавриновской, Маргарите Скипиной, Светла-
неа Горбачевой, Кире Смирновой, Ирине Шауфлер,
Сергею Кулыгину, Александре Нуриевой, Елене Овчинни-
ковой, Алексею Зайцеву, Анжелике Ивановой, Ольге
Горбенко, Алексею Назарову, Константину Акилову,
Людмиле Орловой, Виталию Самолёту, Анастасии Поло-
зовой, Георгию Таталишвили, Ирине Ласковой, Муртузу
Сулейманову, Юлии Ли, Наталье Барановой, Ивану Лем-
зякову, Ларисе Нефёдовой, Сергею Исакову, Сергею
Кобелеву, Ирине Земцовой, Дарье Татаровой, Теоне
Таовой, Нине Воронцовой, Ольге Масловой, Варваре
Пензовой, Вячеславу Бахмину, Наталье Кошелевой,
Олегу Шарипкову, Алле Мишкиной, Елене Важенковой
и Елене Поляковой.



Что еще почитать?

«Руководство по привлечению средств для ассоциаций, коалиций и других объединений НКО»

Руководство о том, как ассоциациям некоммерческих организаций привлекать средства на свою деятельность, выстраивать продуктивные отношения с бизнес-партнерами и частными донорами. Пособие будет полезно как начинающим, так и давно существующим объединениям НКО и отдельным организациям.

Аналитический сборник кейсов «Опыт объединений и ассоциаций НКО в России»

Сборник состоит из кейсов, описывающих уникальный опыт 20 объединений НКО, действующих сейчас в России (всего же их намного больше). Для составления было проведено 60 интервью с их представителями, изучено множество уставов и других документов.

Методическое пособие «Выгорание. Волонтерам, сотрудникам и супервизорам в помогающих сферах»

Пособие состоит из четырех частей: диагностика выгорания, профилактика, борьба с выгоранием, памятка для волонтеров. Буклет будет полезен не только волонтерам и сотрудникам некоммерческих организаций, но и всем, чья профессия связана с помощью людям.

