

Артыкулам пра фандрэйзынг мы распачынаем публікацыі ў рубрыцы «сэмінары», дзе будзем рэгулярна падаваць матэрыялы, падрыхтаваныя спецыялістамі або вядомымі людзьмі дзеля паляпшэння стану нашых экалагічных суполак ды ініцыятываў у праўных, сацыяльных ды фінансавых сферах.

Аўтарка гэтага артыкулу разглядае пытаньне фандрэйзынгу датычна менавіта постсавецкіх «зьялёных» у гістарычным і сучасным практычным пляне: палітыка фундацыяў, карупцыя, крыніцы інфармацыі, тэхніка бясспекі.

Татьяна Новикова

# Несколько слов о фандрейзинге

Это слово в русском лексиконе появилось в начале 90-х и сразу стало популярным среди НГО, институтов и людей, связанных с исследованием, в том числе академическими. Действительно, многие виды деятельности немислимы без грантов, то есть безвозмездного финансирования. Так всегда существовали наука, культура, искусство. Популярность к словам “грант” и “фандрейзинг” пришла сразу после перестройки. Тогда, когда казалось, что “общечеловеческие ценности” восторжествуют, и общество, наконец, перестанет испытывать враждебность к интеллектуалам, стали происходить странные вещи. Науку, Искусство и Культуру как бы отлучили от Государства, предлагая людям, “зазря проедаящим хар-

чи”, самим искать себе средства, перейти на “самоокупаемость”. С этими видами деятельности поступили почти как во времена китайской социалистической “культурной революции”, как бы в отместку за то, что не оправдали “народных чаяний”. Это всем известный факт новейшей истории.

Прошло время, и уже независимые от государства экологи, социальные работники и молодые политики вдруг нашли себе финансирование. За это и в жёлтой прессе их стали называть “грантососами”. Вульгарные представления о фандрейзинге воплотились в пословице “бесплатный сыр бывает только в мышеловке” и расхожем мнении о том, что люди, осуществляющие свою профессиональ-

ную деятельность при помощи грантов, продают свои души или что-нибудь ещё. Однако спустя ещё несколько лет и сами постперестроечные НГО потеряли веру в фонды и гранты. То, что легко удавалось десять лет тому назад, стало вдруг малореальным. И теперь слово фандрейзинг вызывает если не лёгкую аллергию, то, наверняка, обыкновенную апатию.

## Что происходит?

Хотелось бы заострить внимание на такой области как экология. Вернее — на третьем секторе, так называемом “зелёном” движении — НГО, негосударственной прессе, образовании и так далее. Мода на слово “экология” пришла тогда же, в начале 90-х. Многие, наиболее перспективные независимые организации, исследователи и пресса частично перешли на гранты уже с 1993 года. В конце 90-х с экологией в бывшем СССР стало уже непросто, печальной стала ситуация и в Беларуси. Действительно, изгнали Фонд Сороса, независимых изданий стало меньше, экономико-политические перспективы поблекли. К тому же, некие политические комплексы стали препятствовать объективным исследованиям и

мониторингу, связанными, например, с последствиями Чернобыля. Белорусским средним и малым НГО, независимой прессе стало труднее получать субсидии.

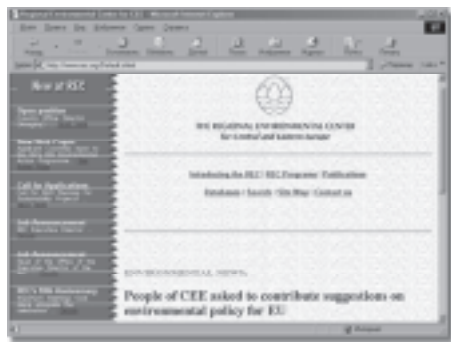
## В чём причина?

Причин несколько. Помимо изменения ситуации в Беларуси, а также самой политики и структуры инвестиций западных фондов, есть одна, заслуживающая внимания сама по себе. Это неподготовленность институтов и людей к серьёзному и долговременному фандрейзингу. Любое изменение приоритета фонда, выход за лимиты финансирования ставит их в неясное положение. Профессиональных фандрейзеров у нас просто нет, как нет институтов, где бы их готовили. Этим занимаются время



[Council on Foundations  
http://www.cof.org/](http://www.cof.org/)

от времени, как хобби. Что же касается структур, которые есть в Беларуси (представительства крупнейших зонтичных организаций и международных организаций типа ООН) и которые должны бы обращать внимание на эту проблему — то они не торопятся расширять круг потенциальных акцепторов (грантополучателей). Их существование во многом самодостаточно. Я не берусь судить представительств этих организаций — они исправно исполняют свою работу: принимают и консультируют людей, рассматривают все, даже самые бессмысленные заявки, дают вежливые ответы. Кроме того, работают “со многими НГО”, поддерживают “важные проекты”, распределяют средства и исправно отчитываются...



The Regional Environmental Center  
for Central and Eastern Europe (Будапешт)  
<http://www.rec.org/Default.shtml>

Однако их миссия остается невыполненной — ситуация с каждым годом всё хуже. Яркий пример — природоохранная деятельность, “зелёное” движение. Проектов стало очевидно меньше, а фонды переключились на укрепление сотрудничества третьего сектора и государственных структур.

## Как быть?

Я верю в то, что ситуация не безнадежна. По крайней мере, я знаю удачные белорусские, российские и польские проекты — филологические, политические, социологические, которые успешно находят финансирование. И если попытаться проанализировать успешный фандрейзинг, то окажется, что это довольно простая вещь. Она подчиняется скромному набору правил.

## Правило первое: всегда соответствовать

Не стоит под каждую программу открывать новую НГО. Хотя по опыту многих можно судить, что заявку, специально подогнанную под приоритеты фонда, поддержат гораздо быстрее, чем оригинальный серьёзный проект, относящийся к периферии его интересов.

Здесь работает золотое бюрократическое правило: чем меньше возникает вопросов и неясностей, тем лучше. Интересы донора и акцептора должны идеально пересекаться, причём как будто бы естественным образом.

## **Правило второе: не переусердствовать**

Часто случается так, что от излишней щепетильности заявка приобретает нездоровый вид. Например, все прекрасно знают о том, что формулировка цели должна быть краткой, чёткой и идеально соответствующей приоритетам фонда. Иногда происходит так, что конкретный проект становится зеркальным отражением программы фонда. Текст абстрактен и возвышен, а конкретные действия ограничиваются набором — мониторинг, обсуждение, выпуск печатного бюллетеня, сбор информации и так далее, что в итоге слабо увязывается. Становится непонятно, что кроме разрозненных действий, автор заявки имеет в виду? Я сама писала такие тексты — успеха они не имели. Однако лаконичные и временами наивные проекты, которые мне удалось подготовить при помощи экспертов фонда, наоборот, быстро находили поддержку.



Center for Civil Society International /  
Civic Action in Eurasia  
<http://www.friends-partners.org/~ccsi/>

Заявку лучше писать, консультируясь с координатором программы грантов, причём не нужно бояться показывать черновики и просто рассказывать о своей идее.

## **Правило третье: забыть о коррупции**

Даже если ищущий грант уже находится в коррумпированной среде, то на время работы об этом лучше забыть. Яркий пример — это “дружба” с функционерами, на которую отвлекаются главные силы, а друзья не оправдывают надежд. Дело в том, что обычные сотрудники как бы в последнюю очередь получают нужную информацию. Они до самого последнего момента как будто бы не знают о том, изменилась ли программа

фонда, объём финансирования и так далее. Это неведение — результат субординации и чёткого разделения обязанностей в работе фондов. Сотрудники низшего и среднего звена не просто не знают о ближайших перспективах, они не могут делиться с друзьями-клиентами своими догадками и прогнозами — для этого есть другие люди, члены Совета, например. Самое большее, на что можно претендовать, коррумпируясь с местным офисом фонда — это на более внимательное отношение к бумагам.

### Правило четвёртое: выражаться точно

Не так давно, занимаясь мониторингом инвестиций в такие сферы как экология и масс-медиа, я столкнулась с такой проблемой.

В русском языке словом “экологическая” называют самую разнообразную деятельность — от междисциплинарных академических исследований, до акций “зелёных”.

В англоязычной традиции встречается другая интерпретация: экология (ecology) — это область научных исследований, а социальная экология, окружающая среда, экологические мониторинги, в общем всё, что относится к “зелёному” движению, обозначается словом “environmental”.

Эта неточность иногда приводит к тому, что фонды, в чьи обязанности входит поддержка третьего сектора и акций независимых экологических общественных инициатив, отказывают в помощи, понимая слово “экология” по-своему, как область научных исследований.

### Правило пятое: опережение

Вернусь к теме коррумпированности — не рискуя утверждать, что все гранты выдаются минуя личные связи. Но этот процесс всегда можно подвергнуть анализу, чтобы сделать для себя полезные выводы.

Во-первых, коррумпированные получатели грантов, как правило “дружат” с людьми, принимающими решения. От них они первыми получают информацию о



The Eurasia Foundation  
<http://www.eurasia.org/>

конкурсе, а также полные разъяснения. Ни один коррумпированный член Совета, не может самостоятельно добиться поддержки слабого, несоответствующего задачам фонда проекта, если при этом не идёт на откровенный обман.

То есть, в такое выгодное положение, в котором находятся избранные претенденты, можно поставить себя и самому. Для этого нужно вовремя получить нужную информацию. Как это сделать — дело каждого, существует много возможностей — переписка с функционерами, телефонные звонки, детальное изучение всей доступной информации (сегодня она в избытке есть в Интернете). Кстати, все координаторы программ фондов обязательно отвечают на E-mail, если адрес, по которому направлено письмо, действителен. Это общепринято, поэтому задача упрощается.

## **Правило шестое: первые руки**

Я бы не советовала использовать в качестве пособий печатные брошюры и сайты в Интернете на русском языке. Вся продукция типа “Фонды и гранты”, “Список фондов и организаций” изданная у нас, — это я смогу подтвердить, если понадобится, — пестрит неточностями и ошибками. В

большинстве случаев эти книги или тексты основаны на устаревшей информации.

Обобщая разную информацию из разных источников можно доверять только той, что исходит от самого фонда.

Как известно, фонды бывают разных уровней. Наиболее опытные фандрайзеры, обращаются в зонтичные организации, то есть в те фонды, которые дают деньги фондам. Так они первыми узнают о новых программах и направлениях и, соответственно, выбирают — в какой фонд низшего звена и с каким проектом потом обратиться. Замечу, что зонтичные структуры поддерживают только фонды и не работают с обычными НГО и частными лицами, поэтому здесь нужно суметь задать вопрос так, чтобы на него ответили.



[Soros Foundations Network  
http://www.soros.org/](http://www.soros.org)

## **Правило седьмое: не питать иллюзий**

Сотрудники фонда, как Магомет к горе, придут к вам сами, если вы — известная, хорошо раскрученная НГО. Если нет, работайте с прессой, давайте информацию о своих акциях, делайте себе имя.

Люди, занимающиеся наукой или работающие в специфических областях деятельности, не всегда имеют возможность публично заявить о себе. Здесь помогает профессиональная солидарность. Например, те экологи-исследователи, которые принимают участие в научных конференциях и семинарах, поддерживают контакты с международными институтами, имеют большую возможность саморекламы в нужных кругах и, в то же время получают доступ к информации о конкурсах и программах.

Если же деятельности вообще никакой нет и не предвидится, то можно надеяться на грант по факту существования. Думаю, что и такие сейчас есть.

## **Кто получит по заслугам?**

Безопасность — это негласный острый момент в работе фандрейзера. Финансовые потоки,

которыми чревата эта деятельность, иногда выливаются в нарушения, о которых фандрейзер и не подозревал. Случаются и такие массовые бедствия, которые происходят как “избиение младенцев” — по воле свыше. Например, не так давно Генпрокуратура России объявила о проверке финансовой деятельности известных российских экологических НГО. Среди них “Эколайн” и другие. В общем никто никогда не застрахован от преследований.

Однако от преследований по закону можно уберечься, если изучить закон и стараться нигде его не нарушить, не ставя себя при этом в невыгодное положение. Белорусские законы мало что говорят о грантах... Как раз в этой ситуации и не нужно бояться чиновников самых различных рангов. Пока Вы ещё не получили денег, консультируйтесь с ними, изучайте инструкции, спрашивайте. Затем, когда начнётся реальная работа, Вы сможете обезопасить себя при помощи официальных бумаг и письменных подтверждений, сложив часть ответственности на плечи самих чиновников. Самая большая головная боль, однако, связана с отчётом перед донором. В западном законодательстве, в отличие от нашего, благотворительная деятельность прописана детально, поэтому

нужно быть готовым к тому, что до 40% времени, отпущенного на проект, уйдёт на составление финансового отчёта. Сотрудники фонда, в свою очередь, должны курировать этот процесс и стараться завершить отчёт успешно.

## «Стоит ли рассказ бумаги, на которой он написан?»

Иногда, и это касается многих белорусских НГО и видов финансовой поддержки, которую им оказывают, фандрайзинг оказывается не просто невыгодным, а убыточным занятием. Опытные люди знают насколько несправедлив упрёк в “прикормленности” — часто грант покрывает лишь от половины до двух третей всех затрат. Большие суммы уходят на уплату налогов. В отличие от американцев, наше государство облагает налогами любую неприбыльную и даже благотворительную деятельность.

## Несколько слов о фондах

Деятельность экологических НГО очень многообразна, поэто-



The Virtual Foundation  
<http://www.virtualfoundation.org/~ccsi/>

му сложно говорить о политике фондов в экологическом направлении вообще. “Экология” — это русскоязычный термин, который обобщает охрану природы, заповедное дело, междисциплинарную и дисциплинарную исследовательскую деятельность, науку, социальную экологию, темы, связанные с безопасностью и здоровьем, и, конечно, окружающей средой. В англоязычной традиции приняты иные обозначения. Как я уже упоминала, есть серьёзное различие между “ecological” и “environmental”. Поэтому было бы проще начинать с того, какие бывают фонды и организации, и как в западном понимании структурируется деятельность НГО, в том числе “экологическая”.



### *Какие бывают фонды?*

Фонды бывают государственные, полугосударственные и частные; находящиеся в собственности доноров, как фонд Билла Гейтса, или независимо распределяющие их средства. Фонды различаются также по видам деятельности, которую поддерживают. В США, например, наблюдается тенденция к углублению специализации, например, ориентация исключительно на академические частные исследования либо на деятельность первичных НГО, стипендии студентам государственных вузов и так далее.

Специализация фондов по видам деятельности сегодня настолько многообразна, что приводить её здесь просто не имеет смысла. Информационные системы, включая обычные библиотечные каталоги, позволяют только отчасти ориентироваться в разнообразии благотворительности. В Интернете встречаются разные способы систематизации информации о фондах: по специализации и по географии деятельности, (например, только исследования в области ботаники и только в странах Южной Америки), по типам собственности, по причастности к какому-либо направлению (например, охрана природы), по типу (фонд, инвестирующий первичные НГО

или фонд, инвестирующий фонды) и так далее. Поэтому вся информация собрана в специальные перечни, списки и специальные поисковые системы. Все это трудно найти по ключевым словам, например (“грант” и “ботаника”, или “антиядерная компания” и так далее).

Замечу, что все многообразие благотворительности сейчас больше относится к США, чем к странам Европы или Азии. Там благотворительности больше всего. И в последние несколько лет американцы предпочитают финансировать самих себя — у них есть масса возможностей как для частных лиц, так и для организаций, туда относятся гранты, оплачиваемые стажировки, стипендии, частные исследования и так далее. Пик инвестиций в страны ННГ уже прошёл.

### *Несколько слов о политике*

Дело в том, что благотворительные деньги имеют свойство накапливаться в больших фондах, из которых никогда не поступают прямо в руки конкретных НГО. Это как в системе банковских услуг — средства аккумулируются, а затем перераспределяются. Существуют различные способы сбора средств: от страницы в Интернете, до участия в конкурсах

на высшем уровне, когда, например, деньги из государственного бюджета отчисляются в конкретные фонды.

Определенная грантовая политика отчасти делается в таких фондах и институтах (как государственных, так и частных), которые перераспределяют крупные средства. Политика возникает тогда, когда нужно расходовать деньги по назначению. Она состоит из краткосрочной и долгосрочной программы фонда, приоритетных направлений и обозначения тех сфер, которые не будут финансироваться.

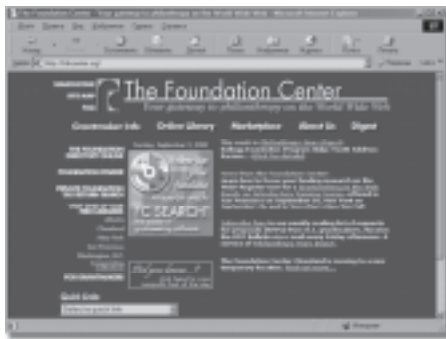
Большие фонды, аккумулирующие средства, затем объявляют разного рода конкурсы, в которых участвуют средние и мелкие фонды и самые разнообразные организации, способные осуществить крупномасштабные проекты. Денежные потоки на этом уровне обычно оцениваются в миллионы долларов. Что интересно, приоритеты деятельности больших и малых фондов, меняются синхронно. Малые вынуждены приспосабливаться к глобальным переменам, иначе не получают средств.

Организации первичного уровня и частные инициативы по статусу не имеют возможности прямо работать с большими фондами. Однако, это не мешает им узнавать о новых программах больших фондов и их теперешней

политике. Эта информация обычно публикуется каждый январь или февраль, и может быть использована в дальнейшем фандрейзинге. По крайней мере, станет ясно какая деятельность нынче пользуется спросом, а какая — нет.

Политика фондов часто меняется, иногда каждые 4–5 лет. Поэтому и сами программы финансирования ограничены во времени, фонд не может неограниченное время поддерживать один проект одной организации. Таковы принципы благотворительности — нужную помощь оказывают в нужное время и не поддерживают тех, кто существует *только* за счёт благотворительности.

Поэтому случается так, что отдельные виды деятельности, появившиеся у нас, благодаря западным фондам, исчезают вместе



The Foundation Center  
<http://www.fdncenter.org>

с финансированием. Действительно, фонды могут синхронно (это бывает часто) изменить свою политику, тогда организация вынуждена искать поддержки у государства или, опять же, переходить на “самокупаемость”. Понятно, чем это может закончиться в наших условиях. Здесь можно дать только один совет — отслеживать последние новости и быть в курсе всех событий.

### Интернет

Похоже, только Интернет является тем источником информации, который несравненно превосходит другие по полноте и оперативности информации. Сегодня все уважающие себя организации имеют свои сайты в сети. Если даже их нет, то есть

электронный адрес в справочниках или списках. Общение через Интернет так же естественно, как и телефонные разговоры. Если фандрейзер упорно игнорирует этот способ общения, то это производит на донора такое же впечатление, что и заявка, написанная от руки.

Для того, чтобы как-то облегчить практику фандрейзинга, в Интернете появилось много специальных вещей — начиная от тематических списков и поисковых серверов, заканчивая толстыми журналами. О последних хотелось бы рассказать.

Сетевые журналы часто издают объединения фондов. В США фонды объединяются для более эффективной работы. Действительно, это дает возможность разумно тратить деньги, инвестируя те области, которые остаются без должного внимания, или в тех пределах, которые сегодня оправданы. В этих тонкостях можно сориентироваться только при помощи объединения. Один из таких интернет-журналов — это американское издание *Council on Foundation*. В первую очередь, оно предназначено для фондов и организаций, занимающихся благотворительностью. В этом журнале можно найти следующие разделы: экономическая экспертиза эффективности благотворительной



The John D. and  
Catherine T. MacArthur  
Foundation

<http://www.macfdn.org/index.htm>

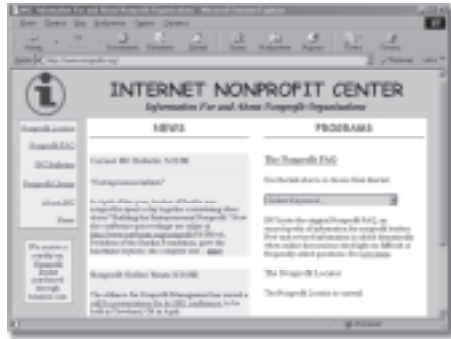
деятельности (за последние годы в США или отдельных штатах), этические аспекты благотворительной деятельности, критические материалы, новости, описание последних программ и инициатив, анализ деятельности фондов, прогнозы. И, конечно, большое внимание этот журнал уделяет благотворительной политике.

Однако, я бы не сказала, что вся эта информация полезна исключительно благотворительным организациям.

Подобные издания, как и сами объединения фондов дают фандрайзерам прекрасный шанс найти полноценную помощь. Для этого достаточно послать информационный запрос, например, в Совет фондов, который затем подскажет куда конкретно обратиться. Разумеется, перед тем как обратиться впервые следует изучить уже опубликованную информацию о фондах-членах объединения и их программах.

### *Куда обратиться?*

Эта статья затрагивает общие, и как мне кажется, наиболее важные аспекты фандрайзинга. Сейчас, к счастью, уже невозможно



Internet Nonprofit Center  
<http://www.nonprofits.org/>

просто дать конкретные адреса, куда экологическая НГО из Беларуси сможет обратиться за помощью. Для этого нужно издавать специальный справочник. Готовая информация, однако, лично у меня вызывает недоверие. Например, когда я листаю справочник на русском языке, отпечатанный в типографии, с адресами фондов и кратким описанием — “поддерживает издание журналов и газет, искусство”. Такого на самом деле нет. Благотворительность давно живёт по другим законам, которые нужно самим изучать, а не пользоваться выдержками из устаревших программ, отпечатанных в затёртых брошюрах.