Стандарты Фандрайзинга

для некоммерческих участников
Конгломерата «Эволюция и Филантропия»

Октябрь 2011 года

Оглавление

	стр.
I. ВВЕДЕНИЕ	3
Цели Стандартов	3
Ключевые пользователи Стандартов	3
II. ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ СТАНДАРТОВ	4
III. ВНЕДРЕНИЕ СТАНДАРТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ	5
Операционализация Стандартов	5
Ключевые факторы успеха	5
Принципы фандрайзинга	6
III. ОБЛАСТИ СТАНДАРТИЗАЦИИ	6
V. СТАНДАРТЫ	7
ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО, ЭТИКА, УПРАВЛЕНИЕ	7
ДОНОРЫ, БЛАГОПОЛУЧАТЕЛИ	10
ПРОЗРАЧНОСТЬ, ОТЧЁТНОСТЬ, КОММУНИКАЦИИ	15
ПОТЕНЦИАЛ	19
VII. ПРИЛОЖЕНИЯ	21
ПРИЛОЖЕНИЕ № 1. Модель Фандрайзинга	21
ПРИЛОЖЕНИЕ № 2. Ключевые каналы доступа и объекты инвестирования	25
ПРИЛОЖЕНИЕ № 3. Пример положений из декларации по этике	26
ПРИЛОЖЕНИЕ № 4. Пример положений из декларации прав доноров	27
ПРИЛОЖЕНИЕ № 5. Пример сегментации доноров	28
ПРИЛОЖЕНИЕ № 6. Пример сегментации доноров (источник: МакКинзи)	29
ПРИЛОЖЕНИЕ № 7. Примеры положений по прозрачности организации	30
ПРИЛОЖЕНИЕ № 8. Ключевые показатели оценки эффективности	31
ПРИЛОЖЕНИЕ № 9. Документы, обеспечивающие внедрение стандартов	32
ПРИЛОЖЕНИЕ № 10. Термины и определения	33

I. ВВЕДЕНИЕ

Цели Стандартов

Стандарты содержат руководящие требования к некоммерческим участникам Конгломерата «Эволюция и Филантропия» по организации их деятельности в области ФАНДРАЙЗИНГА.

Фандрайзинг – это профессиональная сфера деятельности по раскрытию и реализации внутренней потребности доноров, а также вовлечению широкого круга общественности в решение социальных проблем. Фандрайзинг основан на построении доверительных отношений между донорами и организацией и нацелен на привлечение финансовых и нефинансовых ресурсов для реализации уставной деятельности организации.

Введение Стандартов обусловлено фактором большой вариативности видов деятельности в рамках фандрайзинга, разнообразием стейкхолдеров, их неоднородностью и, самое главное, характером добровольной и безвозмездной передачи донорами материальных и нематериальных ценностей в пользу организации.

Соблюдение Стандартов должно способствовать росту доверия к некоммерческим участникам Конгломерата «Эволюция и Филантропия» в условиях повышенного внимания и требований к НКО со стороны государства, бизнеса и граждан в области прозрачности и эффективности.

Внутренние потребности Конгломерата по внедрению единых для всех некоммерческих участников Стандартов обусловлены необходимостью создания эффективной системы корпоративного управления и снижения управленческих издержек.

Стандарты основаны на передовом международном и российском опыте и учитывают потребности некоммерческих участников Конгломерата.

Ключевые пользователи Стандартов

Ключевыми пользователями Стандартов являются: Семейный Совет, Совет директоров, Правление, сотрудники организации (в том числе, но не только, ответственные за фандрайзинг).
Заинтересованными сторонами также являются доноры, благополучатели, партнеры организаций, органы государственной власти и экспертное сообщество.

Стандарты являются публичным документом.

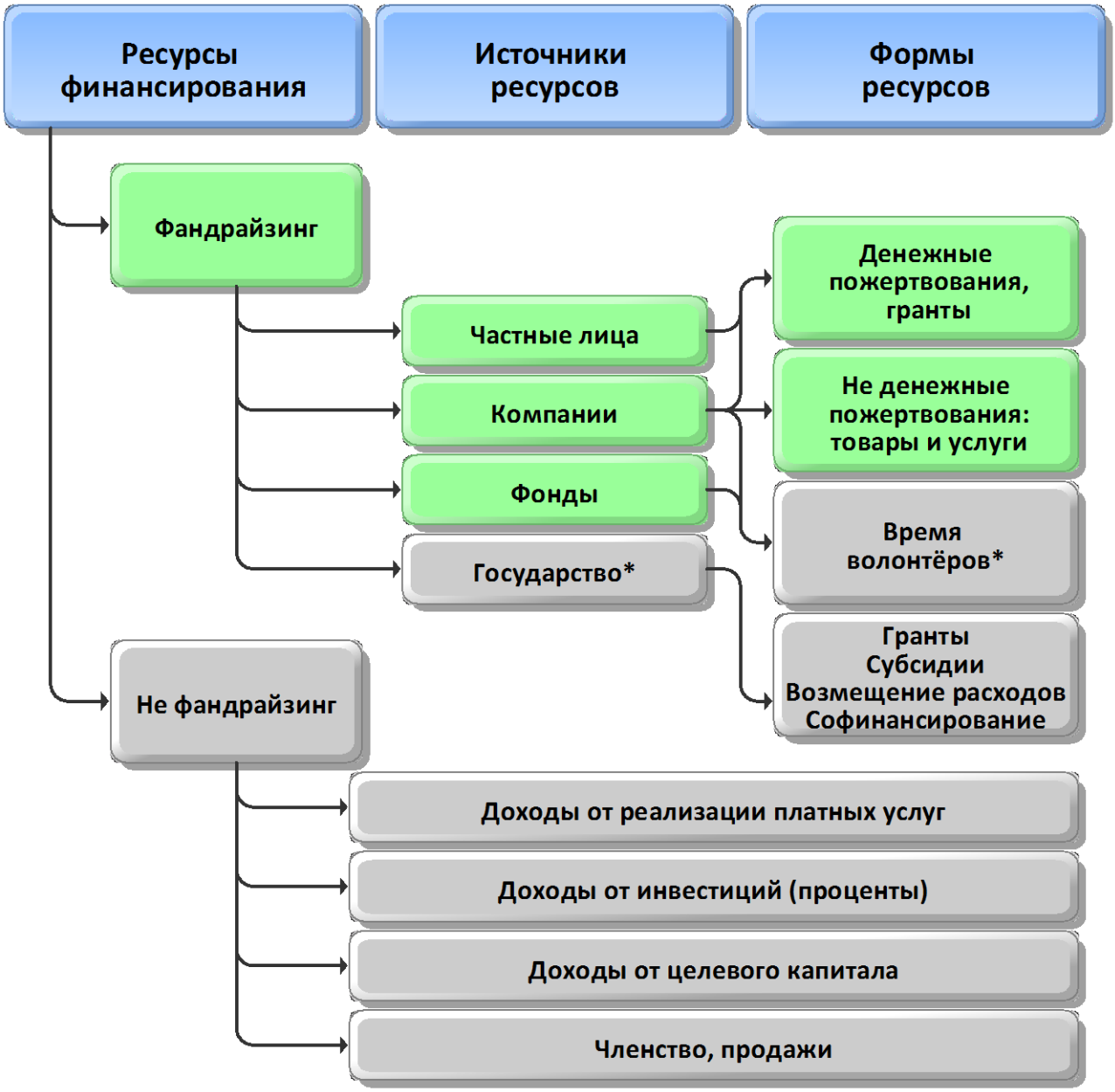
Соблюдение Стандартов призвано обеспечить главный ценностной приоритет фандрайзинга - доверие общества к организации.

- *Доноры* будут чувствовать бо́льшую уверенность, передавая средства в организацию, которая действует в рамках закона, уважает доноров, контролирует процессы и результат;
- Потребности *благополучателей* будут удовлетворяться качественно;
- Стандарты помогут *фандрайзерам* достичь желаемых результатов более эффективно, продемонстрируют передовой опыт и лучшие практики, а также позволят избежать типичных ошибок;
- *Руководству* организации Стандарты помогут создать основу для встраивания фандрайзинга в общую систему управления организацией, будут способствовать достижению согласованности между её структурными подразделениями;

- На уровне всей *организации* Стандарты помогут минимизировать риски выхода в новую сферу деятельности, помогут сокращению расходов на подбор и обучение персонала, принесут упорядоченность в бизнес процессы, повысят степень открытости и прозрачности организации;
- *Совету Директоров* Стандарты дадут основу для разработки стратегий устойчивости организаций.
- *«Эволюция-УИК»* сможет использовать Стандарты для более эффективного управления некоммерческими участниками, краткосрочного и долгосрочного планирования, учитывающего специфику некоммерческой деятельности;
- Для *Семейного Совета* Стандарты должны являться гарантией того, что некоммерческие участники Конгломерата «Эволюция и Филантропия» осуществляют свою деятельность по привлечению ресурсов в соответствие с лучшим международным опытом.

II. ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ СТАНДАРТОВ

Ресурсы финансирования организации



Стандарты, представленные в настоящем документе, не регулируют деятельность по работе организации с *добровольцами* и не затрагивают область привлечения средств от *государственных источников*. Также, Стандарты не касаются вопросов регулирования *со-финансирования* программ и проектов со стороны других организаций, фондов или частных лиц, поскольку это выходит за рамки фандрайзинга.

Организации также необходимо вести учёт экономии финансовых средств, в том числе возникающей в результате привлечения не денежных пожертвований.

III. ВНЕДРЕНИЕ СТАНДАРТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Операционализация Стандартов

Модель Фандрайзинга представлена в Приложении № 1.

Стандарты фандрайзинга являются документом над-организационного характера. Они едины для всех некоммерческих участников Конгломерата «Эволюция и Филантропия» и декларируют общие требования к организациям, предоставляя им возможность разработать собственные политики и другие внутренние документы для внедрения Стандартов.

Владельцем Стандартов является ООО «Эволюция-УИК». ООО «Эволюция-УИК» *рекомендует* настоящие стандарты к внедрению в организациях через политики, положения и процедуры.

Предполагается, что в рамках ежегодного планирования организация определит для себя приоритеты в разработке предлагаемых настоящими Стандартами политик и процедур, а также разработает план и бюджет операционализации Стандартов.

За внедрение и соблюдение Стандартов в организации отвечает её руководитель. Руководитель организации может назначить ответственных сотрудников, которые будут вести мониторинг процесса внедрения и соблюдения Стандартов, фиксируя предложения по их улучшению и изменению.

Изменения в Стандарты могут быть инициированы некоммерческими участниками и рассмотрены на уровне органов управления Портфелем проектов «Стандарты».

Необходимо исключить формальный подход к контролю исполнения Стандартов, стремиться к тому, чтобы они помогали качественной и эффективной работе фандрайзеров и всего коллектива организации.

В Приложении № 2 представлены ключевые каналы доступа к источникам ресурсов и объекты их инвестирования.

Ключевые факторы успеха

Успешному внедрению Стандартов и осуществлению эффективной фандрайзинговой деятельности в организации способствуют следующие факторы:

- Готовность Учредителя и учрежденной им организации к открытости подотчётности внешним стейкхолдерам;
- Вовлечённость Совета Директоров в процессы фандрайзинга;

- Готовность организации (в том числе органов управления) к долгосрочному инвестированию ресурсов в свой потенциал (наличие профессиональных кадров, осознание и документирование бизнес-процессов, IT системы);
- Корпоративная культура, со-настроенная на фандрайзинг, которая помогает сотрудникам разных профилей понять свою роль в общем процессе фандрайзинга и формирует чувство персональной ответственности за общий результат;
- Наличие сотрудников, отвечающих за внедрение Стандартов фандрайзинга в организации.

Принципы фандрайзинга

Настоящие стандарты фандрайзинга отражают ключевые принципы фандрайзинга:

- Подотчетность и прозрачность организации перед стейкхолдерами
- Участие и вовлечение стейкхолдеров в решение социальных проблем
- Эффективность деятельности

IV. ОБЛАСТИ СТАНДАРТИЗАЦИИ

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО, ЭТИКА, УПРАВЛЕНИЕ

1. Организация должна осуществлять свою деятельность по привлечению средств в соответствии с законодательством РФ.
2. Организация должна обеспечить следование сотрудников Этическому кодексу фандрайзера, утвержденному для всех некоммерческих участников Конгломерата.
3. Члены Совета Директоров должны принимать участие в обеспечении финансовой устойчивости организации.

ДОНОРЫ, БЛАГОПОЛУЧАТЕЛИ

4. Организация должна соблюдать Декларацию прав доноров, утверждённую для всех некоммерческих участников Конгломерата.
5. Организация должна иметь маркетинговую («клиентскую») стратегию по отношению к донорам разных групп.
6. Организации следует относиться к Учредителю как к Особому донору.
7. Организация должна иметь политику взаимодействия доноров и фандрайзеров с благополучателями.
8. Организация должна иметь политики по приёму пожертвования и учету информации о поступивших пожертвованиях.

ПРОЗРАЧНОСТЬ, ОТЧЁТНОСТЬ, КОММУНИКАЦИИ

9. Организация должна следовать принципам прозрачности и подотчетности перед основными группами стейкхолдеров.
10. Организация должна иметь политику подготовки и предоставления отчетности донорами.
11. Стратегия фандрайзинга организации должна быть со-настроена со стратегией коммуникации.
12. Организация должна проводить оценку эффективности и результативности фандрайзинга.

ПОТЕНЦИАЛ

13. Организация должна обеспечить наличие сотрудников и соответствующее развитие их профессиональных компетенций.
14. Организация должна обеспечить информационно-технологическую поддержку процесса привлечения средств.

V. СТАНДАРТЫ

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО, ЭТИКА, УПРАВЛЕНИЕ

1. Организация должна осуществлять свою деятельность по привлечению средств в соответствии с законодательством РФ.

Описание стандарта

- Стандарт подразумевает соответствие и следование законодательству РФ в области осуществляемой деятельности: Закону о некоммерческих организациях от 12.01.1996 № 7-ФЗ и Закону о благотворительной деятельности и благотворительных организациях от 11.08.1995 № 135-ФЗ.
- Стандарт подразумевает соответствие и следование законодательству РФ в других областях, имеющих прямое или косвенное отношение к привлечению средств, в том числе гражданское законодательство, налоговое законодательство, законодательство о персональных данных, закон о национальной платежной системе и прочее.
- В случае ведения фандрайзинговой деятельности в различных субъектах РФ организация также следует законодательству субъектов РФ.

Значимость стандарта

- Стандарт декларирует, что организация является законопослушной и что в организации существуют механизмы, гарантирующие соблюдение законодательства.
- Данный стандарт предполагает, что члены Совет Директоров должны ориентироваться в ключевых моментах соответствующего законодательства, чтобы определять адекватные стратегии управления рисками и внедрять эффективные процедуры комплайенс и внутреннего контроля.

Особенности и ограничения в применении

- В законах РФ, регулирующих деятельность НКО, нет определения для слова «фандрайзинг». Частично область фандрайзинга в законодательстве отражена в положениях, касающихся определения «пожертвование».
- В законодательстве и правоприменительной практике существует разное толкования понятий «грант» и «пожертвование»
- Стандарт ограничивает фандрайзинговую деятельность организации в тех направлениях, которые не отражены в законодательстве РФ (например, электронные пожертвования (до 01.12.2012)) и подразумевает оценку рисков в тех областях, где законодательство не дает однозначного руководства.

Инструменты внедрения

- Для внедрения и следования Стандарту в организации должна быть система мониторинга соответствующего законодательства и правоприменительной практики.
- Организация должны обеспечить юридическое сопровождение процесса фандрайзинга на всех его этапах.
- Стандарт требует разработки внутренних процедур, объясняющих действия организации в случаях, когда наблюдаются расхождения законодательства и правоприменительной практики.
- Система управления рисками (репутационными, операционными, кредитными рисками (рисками контрагента)) должна учитывать существующее законодательство, правоприменительную практику и возможное развитие законодательства.
- Рекомендуется создать для НКУ КЭиФ единую библиотеку типовых юридических документов и решений, сопровождающих процесс фандрайзинга, а также организовать общую библиотеку правоприменительной практики в отношении процесса фандрайзинга.

2. Организация должна обеспечить следование сотрудников Этическому кодексу фандрайзера, утвержденному для всех некоммерческих участников Конгломерата.

Описание стандарта

- Этический Кодекс Фандрайзера является обязательным для соблюдения её сотрудниками и лицами, работающими по контракту.
- Этический кодекс фандрайзера включает:
  - Этические нормы поведения фандрайзеров;
  - Политики по урегулированию конфликтов интересов;
  - Политики реагирования в случае нарушения законодательства и этических норм.
- Организации рекомендуется иметь официальный орган (комитет по этике), обеспечивающий контроль и принятие соответствующих мер в случае нарушения положений Этического кодекса.
- Этический кодекс должен находиться в открытом доступе для широкой общественности.

Значимость стандарта

- Введение этого Стандарта следует передовой практике ведущих международных некоммерческих организаций. Для внешних стейкхолдеров факт наличия Этического кодекса (ЭК) свидетельствует о принадлежности организации к международному профессиональному сообществу, ответственном отношении к подбору кадров и своей репутации. Это, в свою очередь, предъявляет высокие требования к организации и обязывает их оправдывать ожидания стейкхолдеров.

Особенности и ограничения в применении

- При наличии в организации Этического кодекса (или равнозначного ему документа) ЭК фандрайзера должен быть ему со-настроен и наоборот.
- У некоммерческих участников Конгломерата отсутствует практика создания этических кодексов и деклараций.
- Особенность Стандарта заключается в том, что под его действие частично попадают сотрудники, в чьи прямые обязанности не входит привлечение средств. В этом случае в организации должно быть предусмотрено ознакомление с ЭК таких сотрудников.
- Недопустим формальный подход к ЭК. Он должен стать ведущим инструментом организации в обеспечении высокой культуры фандрайзинга и корпоративной культуры в целом.

Инструменты внедрения

- Международная декларация по этическим принципам фандрайзинга представлена в Приложении № 3.
- В организации должен быть разработана процедура по ознакомлению сотрудников, вовлечённых в привлечение средств, с положениями ЭК и оформлению своего письменного согласия ему следовать.

3. Члены Совета Директоров должны принимать участие в обеспечении финансовой устойчивости организации.

Описание стандарта

- В положении о Совете Директоров (или ином организационном документе) должно быть указано, что членам Совета Директоров (СД) следует принимать активное участие в привлечении ресурсов для организации.
- СД контролирует наличие и соблюдение политик в области фандрайзинга, обеспечивает сонастроенность других политик организации с политиками фандрайзинга.
- СД утверждает стратегию фандрайзинга и годовые бизнес-планы, которые должны включать в себя оценку рисков, связанных с фандрайзингом. СД обеспечивает периодический пересмотр стратегии фандрайзинга.
- СД обеспечивает наличие действенных механизмов получения обратной связи/работы с обращениями доноров.
- Членам СД рекомендуется повышать свои профессиональные компетенции в области управления благотворительной деятельностью для эффективного осуществления полномочий.
- СД признает необходимость долгосрочных инвестиций в развитие процесса фандрайзинга и обеспечивает наличие необходимых финансовых и временных ресурсов для осуществления успешного фандрайзинга.

Значимость стандарта

- Введение этого Стандарта следует передовой практике ведущих международных организаций и преследует цель максимального повышения потенциала организации для привлечения средств.

Особенности и ограничения в применении

- Особенность и сложность внедрения Стандарта может быть связана с изменением традиционной роли членов СД в Конгломерате Эволюция и Филантропия.

Инструменты внедрения

- Совету Директоров рекомендуется предусмотреть ежегодное обсуждение результатов деятельности членов СД в области фандрайзинга.
- СД должен принять политику о конфликте интересов, регламентирующую сделки, в которых члены СД могут иметь интерес. Например, если благополучателем (контрагентом) предполагается организация, так или иначе связанная с членом Совета Директоров, он должен раскрыть этот факт.
- В организации могут быть утверждены организационные документы, определяющие порядок работы с членами Совета Директоров как с донорами
- Внедрение Стандарта требует индивидуальной работы с членами СД, в ходе которой необходимо выяснить их отношение к новым обязанностям, ответить на их вопросы и снять беспокойства. Организации рекомендуется более полно знакомить СД с опытом их зарубежных и российских «коллег», а также проводить обсуждения тех форм участия членов СД в привлечении средств, которые являются наиболее приемлемыми для них и результативными для организации.

ДОНОРЫ, БЛАГОПОЛУЧАТЕЛИ

4. Организация должна соблюдать Декларацию прав доноров, утвержденную для всех некоммерческих участников Конгломерата.

Описание стандарта

- Для всех некоммерческих участников Конгломерата принята и утверждена Декларация о правах доноров, которая затрагивает наиболее важные аспекты взаимоотношений доноров и организации.
- Декларация должна находиться в открытом доступе для широкой общественности.

Значимость стандарта

- Введение этого Стандарта следует передовой практике ведущих международных организаций. Для внешних стейкхолдеров факт наличия Декларации о правах доноров свидетельствует о принадлежности организации к международному профессиональному сообществу, его ответственном и уважительном отношении к донорам. Это, в свою очередь, предъявляет высокие требования к организации и обязывает её оправдывать ожидания стейкхолдеров.

Особенности и ограничения в применении

- Данный Стандарт предполагает наличие Декларации прав доноров в качестве отдельного документа, единого для всех некоммерческих участников Конгломерата.
- Декларация учитывает требования ряда настоящих Стандартов, касающихся защиты интересов организации и благополучателей: взаимодействие с благополучателями, позиция организации по приёму анонимного пожертвования и др.
- Международная практика предлагает иметь единую Декларацию прав доноров без выделения особенностей работы с крупными донорами.

Инструменты внедрения

- Пример Декларации по правам доноров представлен в Приложении № 4
- Декларация должна быть размещена на сайте организации и представлена в материалах для потенциальных и действующих доноров.
- Данный документ предполагается как декларативный документ высокого порядка, и должен быть развернут в политиках. Все соответствующие политики и процедуры должны быть сверены на предмет их соответствия Декларации и наоборот.
- Фандрайзеры организации должны внедрить в практику общения с донорами их знакомство с Декларацией.
- В организации должна быть разработана процедура ознакомления всех сотрудников с Декларацией.

5. Организация должна иметь маркетинговую («клиентскую») стратегию по отношению к донорам разных групп.

Описание стандарта

- Этот Стандарт определяет требования к построению процесса взаимодействия с донорами, его этапов и наиболее важных аспектов.
- Организации необходимо сегментировать доноров по группам. Внутри группы должна быть сегментация по категориям (крупный, средний, массовый) и критерии для каждой категории по размеру пожертвования.
- Деятельность по поиску, культивации и взаимодействию с донорами должна строиться на основе сегментации.

Значимость стандарта

- Важность данного стандарта состоит в том, что он декларирует зависимость типа источника финансирования (типа донора) от объекта инвестирования.
- Стандарт является ведущим для разработки плана конкретных видов деятельности фандрайзеров и определения затрат на эту деятельность.
- Данный стандарт предусматривает наличие отдельных политик (стратегий) по отношению к крупным донорам, компаниям и государственным источникам финансирования.

Особенности и ограничения в применении

- Особенность Стандарта заключается в том, что важность и «стоимость» его внедрения будут возрастать по мере выхода организации на новых доноров, не относящихся к коммерческим участникам Конгломерата.
- Для эффективного применения сегментация доноров необходимо проводить исследования, направленные на выявление мотиваций разных типов доноров по финансированию разных объектов. Сложность заключается в отсутствии подобных исследований в РФ и относительно высокой стоимостью проведения подобных изысканий для отдельных организаций.

Инструменты внедрения

- Организации рекомендуется принять политику выбора каналов взаимодействия с донорами в зависимости от группы и категории доноров.
- Организации рекомендуется учесть в политиках календарный цикл коммуникаций с донорами, включая количество и частоту контактов, цель и содержание этих контактов.
- Организация должна принять политику, определяющую формы и сроки благодарения донора в зависимости от размера и частоты пожертвования, включающую правила составления писем благодарностей.
- Возможная сегментация доноров приведена в Приложениях № 5 и 6.

6. Организации следует относиться к Учредителю как к Особому Донору

Описание стандарта

- Учредитель организации является её Особым Донором, которому принадлежит право определять миссию и направления деятельности организации. Организации следует выстраивать своё взаимодействие с Учредителем (как с Донором), соблюдая все требования и правила, установленные данными Стандартами и учитывая его особую роль.

Значимость стандарта

- Стандарт имеет большое значение для обеспечения устойчивости финансирования и развития организации в целом.
- Стандарт будет способствовать укреплению уверенности Учредителя в надёжных и профессиональных действиях организации по встраиванию отношений с другими донорами. Это будет способствовать его участию в привлечении внешних стейкхолдеров к финансированию организации.

Особенности и ограничения в применении

- Особенность Стандарта заключается в необходимости дифференцировать роль Учредителя как председателя Совета Директоров и как Особого Донора.
- На сегодняшний день Учредитель является Главным Донором некоммерческих участников Конгломерата. При этом он использует множество каналов финансирования организаций – как непосредственно, так и через коммерческие компании, принадлежащие ему.
- В случае, когда на конкретный проект будут привлечены средства дополнительных доноров, организации потребуется чёткое определение размеров и форм вклада Учредителя в этот проект.
- Внедрение этого Стандарта может потребовать пересмотра аллокации средств, внесённых Учредителем, по статьям бюджета конкретного проекта или всей организации в целом. При этом предполагается, что Учредитель даёт организации свое согласие на такую аллокацию. Например, Учредитель может сделать целевым назначением своего пожертвования финансирование административно-хозяйственных расходов организации, а расходы на программу должны быть покрыты другими донорами.

Инструменты внедрения

- Организации следует разработать политику взаимодействия с Учредителем, предусматривающую вопросы своевременной отчётности, благодарения, соблюдения цикла и форм коммуникации с ним. В политике должно быть указано, кто и какую роль играет в процессе взаимодействия, кто несёт ответственность за непосредственный контакт с Учредителем как с Особым Донором.

7. Организация должна иметь политику взаимодействия доноров и фандрайзеров с благополучателями.

Описание стандарта

- Стандарт регулирует взаимодействие участников деятельности по привлечению средств: доноров, фандрайзеров и благополучателей.
- Организация должна разработать и принять политику, регулирующую взаимодействие доноров и благополучателей, с целью упреждения неэтичного или наносящего вред поведения сторон по отношению друг к другу и к организации.
- Организации рекомендуется разработать и принять политики, регулирующие взаимодействие фандрайзеров с благополучателями, предусматривающие права благополучателей на сохранение конфиденциальности, этичное отношение к личной информации и соответствие закону о персональных данных.
- Фандрайзерам организации рекомендуется принимать посильное участие в работе с благополучателями для знакомства с их проблемами и с тем, как программы организации способствуют изменениям в их жизни.

Значимость стандарта

- Этот Стандарт регулирует и определяет степень взаимной ответственности участников деятельности по привлечению средств. Необходимость стандарта продиктована случаями, когда создается риск для репутации организации или возможности нанесения вреда благополучателям.

Особенности и ограничения в применении

- Особенности этого Стандарта основаны на реалиях российской благотворительности, когда нет сложившегося понимания границ ответственности и вовлечения участников процесса привлечения средств: доноров, благополучателей и фандрайзеров. Стандарт требует наличия прописанных правил для каждой из этих групп.
- Организации рекомендуется соотнести требования политик с соблюдением Декларации прав донов и Этического кодекса фандрайзера
- Организации важно предусмотреть понимание и соблюдение этого Стандарта всеми сотрудниками организации, включая тех, кто работает по контракту.
- Соблюдение этого стандарта требует отлаженных механизмов взаимодействия фандрайзеров и программных сотрудников.

Инструменты внедрения

- Организация должна разработать и принять соответствующие политики

8. Организация должна иметь политики по приёму пожертвования и учету информации о поступивших пожертвованиях.

Описание стандарта

- В организации должна быть политика по приему денежных и не денежных пожертвований, регулирующая особенности и ограничения приёма пожертвования. Она должна отражать
  - источники ресурсов, которые организация не разрабатывает по причинам их несоответствия миссии и ценностям;
  - положения по отказу в принятии пожертвований;
  - позицию организации по приёму анонимного пожертвования;
  - требования к приему пожертвований наличными средствами;
  - особые требования, если таковые имеются, к конкретным аспектам фандрайзинга: форматам мероприятий, каналам передачи пожертвования;
  - другие.
- Политика по приёму пожертвования должна быть в публичном доступе.
- Стандарт регулирует работу фандрайзеров по обработке информации о поступившем денежном и не денежном пожертвовании. Он предписывает наличие процедур по
  - передаче информации фандрайзерам о факте поступления пожертвования: его размере, имени донора, дате, форме и другой;
  - регистрации информации о доноре и пожертвовании в электронной базе данных доноров (CRM);
  - внесению в базу данных информации, связанной с реализацией соответствующей клиентской стратегии: например, дате и форме благодарения, указания программы, на которую поступило пожертвование, согласие донора на получение рассылок и другой.

Значимость стандарта

- Этот Стандарт отражает наиболее чувствительные с точки зрения этики вопросы взаимоотношений организации с потенциальными и текущими донорами. Он снижает репутационные риски, помогает избежать конфликтных и некомфортных ситуаций во взаимоотношениях с донорами.
- Стандарт тесно связан с Декларацией прав доноров в вопросах целевого использования пожертвования, получения своевременной обратной связи от организации и др.
- Стандарт тесно связан с «клиентской» стратегией организации относительно разных групп доноров.

Особенности и ограничения в применении

- Стандарт опирается на распространённый в международной практике организационный документ GIFT ACCEPTANCE POLICY.

Инструменты внедрения

- В организации должна быть процедура извещения донора о наличии политики по приёму пожертвования. Эта процедура должна быть ориентирована на всех представителей организации, прямо или косвенно вступающих в контакт с потенциальными донорами, включая членов СД, руководителей, фандрайзеров и других сотрудников.

ПРОЗРАЧНОСТЬ, ОТЧЁТНОСТЬ, КОММУНИКАЦИИ

9. Организация должна следовать принципам прозрачности и подотчётности перед основными группами стейкхолдеров.

Описание стандарта

- Организация должна отвечать на потребности стейкхолдеров в получении понятной и исчерпывающей информации.
- Организации рекомендуется отразить в своих основных политиках, в какой форме она будет реализовывать этот принцип на практике.
- Организация должна обеспечить для доноров прозрачность операций, связанных с внесенными ими пожертвованиями.
- Организация должна быть прозрачной перед донорами по соотношению затрат на фандрайзинг и объемом привлеченных ресурсов.
- Организация должна проходить ежегодный аудит, краткое заключение аудиторов рекомендуется сделать публичным.

Значимость стандарта

- Стандарт реализует один из основополагающих принципов деятельности некоммерческой организации. Его соблюдение напрямую влияет на укрепление репутации и финансовой устойчивости организации.
- Стандарт подчёркивает важность прозрачности организации не только перед донорами, но и перед широким кругом стейкхолдеров.

Особенности и ограничения в применении

- Организация самостоятельно определяет границы прозрачности и подотчетности перед разными группами доноров и иными стейкхолдерами.
- Основная трудность реализации данного стандарты состоит в определении и балансировке интересов разнообразных стейкхолдеров.
- Внедрение данного стандарта будет проходит поэтапно по мере вовлечения внешних заинтересованных сторон в деятельность организации.

Инструменты внедрения

- В качестве примера в Приложении № 7 представлены Стандарты по аспекту прозрачность, разработанные международной организацией One World Trust.
- В организации должна быть политика обеспечения свободного доступа стейкхолдеров к информации об организации, ее программах и финансовых показателях.

10. Организация должна иметь политику подготовки и предоставления отчетности донорам.

Описание стандарта

- Организация должна иметь политику отчётности, учитывающую особенности разных групп доноров.
- Политика отчётности должна учитывать необходимость а) добровольной публичной отчётности организации перед широким кругом стейкхолдеров, б) отчётности перед конкретными донорами в рамках обязательств организации по целевому использованию переданного ей пожертвования.

Значимость

- Стандарт реализует один из основополагающих принципов деятельности некоммерческой организации. Его соблюдение напрямую влияет на укрепление репутации и финансовой устойчивости организации.

Особенности и ограничения в применении

- Организация определяет форматы добровольной финансовой и содержательной отчетности перед различными группами доноров в целях отражения целевого характера использования средств и демонстрации собственной эффективности.
- Доноры (особенно крупные) могут иметь собственные форматы отчетности, которым организация должны быть способна следовать. Большое разнообразие этих требований по форматам и срокам предоставления отчётности ведет к увеличению затрат, которые должны быть учтены на стадии планирования договора с донором.

Инструменты внедрения

- Внедрение этого Стандарта требует от организации строгого учёта и детализированной классификации расходов на фандрайзинг и программы.
- Оценка эффективности фандрайзинга и программной результативности с точки зрения достижения социального эффекта, а также проактивная коммуникация результатов такой оценки являются важнейшим условием обеспечения данного стандарта.
- В политике должны быть отражены аспекты по подготовке, срокам и формам разных видов отчётности, а также соответствие требованиям к отчётности со стороны разных групп и категорий доноров.
- Уставные документы, ежегодные отчёты в государственные контролирующие органы и добровольные формы отчётности отчёт организации должны быть размещены на её вебсайте.
- Организация должна выпускать и представлять всем заинтересованным лицам добровольный публичный годовой отчет с разносторонней качественной и количественной информацией о результатах работы организации, достижениях, расходах и привлечённых средствах. Необходимо разработать процедуры по срокам, форматам и ответственным лицам, вовлечённым в подготовку добровольного публичного годового отчёта.
- Необходимо прописать процессы системного взаимодействия бухгалтерии, фандрайзеров, программных сотрудников и др., с целью формирования своевременной и качественной отчётности.

11. Стратегия фандрайзинга организации должна быть со-настроена со стратегией коммуникаций.

Описание стандарта

- Стандарт регулирует взаимосвязь и взаимозависимость коммуникационной и фандрайзинговой стратегий, планов и мероприятий в рамках этих стратегий.
- Организации необходимо иметь ограниченный список своих основных потребностей, для которых привлекаются ресурсы (1- 5 пунктов) и которые во внешних коммуникациях должны транслироваться как приоритетные.
- Организация должна использовать достоверную информацию в своих фандрайзинговых материалах.

Значимость стандарта

- Стандарт определяет важную роль фандрайзинга в общем позиционировании организации в глазах широкой общественности.
- Стандарт помогает сформировать коммуникации организации с учётом интересов фандрайзеров.

Особенности и ограничения в применении

- Для внедрения этого стандарта необходимо определить и ясно артикулировать цели фандрайзинга для частных семейных фондов, так как это является не вполне обычной практикой.
- Стратегия коммуникаций должна учитывать клиентскую стратегию.
- Отсутствие единого понятийного аппарата (глоссария) как среди организаций некоммерческого сектора, так и среди участников Конгломерата Эволюция и Филантропия и согласия по использованию специфической терминологии (например, бизнес - терминологии)

Инструменты внедрения

- Залогом соблюдения этого Стандарта является наличие в организации утверждённых ключевых фандрайзинговых сообщений и определения ведущих групп доноров, для которых предназначены эти сообщения.
- Организации рекомендуется разработать политики, определяющие выбор, содержание и регламент использования инструментов коммуникаций с донорами (вебсайт, новостные рассылки, периодические издания, группы в соц. сетях) и др.
- Организации рекомендуется принять политику этичного и законного использования с целью фандрайзинга образов (фотографий), историй, цитат или иных смысловых сообщений благополучателей.
- Необходимо прописать требования к представлению реквизитов организации в материалах разного формата. В организации необходимы политика по обеспечению достоверности информации и политика сотрудничества со СМИ (формы и условия).
- Организация должна определить какая информация является конфиденциальной, учитывая соответствующие законы РФ, регулирующие эту область.

12. Организация должна проводить оценку эффективности и результативности фандрайзинга.

Описание стандарта

- Организация должна оценивать как эффективность, так и результативность фандрайзинга.
- Организации рекомендуется учитывать пожертвования, поступившие в денежной и не денежной форме, а также участие добровольцев; отражать эти ресурсы в документах и материалах; проводить оценку рыночной стоимости полученных товаров и услуг и учитывать эту стоимость в процессе подсчёта эффективности фандрайзинга.

Значимость стандарта

- Оценка эффективности позволяет организации подобрать оптимальное сочетание фандрайзинговых механизмов в соответствии с выбранной стратегией, что, в свою очередь, позволяет планировать необходимые первоначальные инвестиции в фандрайзинг, а также качество и количество необходимого персонала.

Особенности и ограничения в применении стандарта

- Стандарт способствует укреплению репутацию организации, так как существует серьезный прессинг со стороны общественного мнения по поводу снижения административных расходов НКО и, прежде всего, расходов на фандрайзинг.
- Стандарт тесно связан с вопросами прозрачности и подотчетности.
- Организации необходимо оценивать целесообразность привлечения средств в случае низкой прибыльности фандрайзинговой деятельности.

Инструменты внедрения

- В организации должна быть политика по определению эффективности фандрайзинга.
- С целью расчета результативности и эффективности фандрайзинга в организации должна быть выстроена система управленческого учета, обеспечивающая возможность аллокирования как затрат, так и доходов по различным источникам, сегментам доноров, формам и каналам передачи пожертвований.
- Примеры показателей эффективности представлены в Приложении № 8.

ПОТЕНЦИАЛ

13. Организация должна обеспечить наличие сотрудников, отвечающих и соответствующе развитие их профессиональных компетенций.

Описание стандарта

- Организация должна разработать требования к компетентности фандрайзеров.
- Организация должна обеспечить развитие соответствующих профессиональных компетенций у сотрудников, вовлеченных в непосредственно фандрайзинговую деятельность и в управляющие или обеспечивающие эту деятельность процессы.
- Организация должна учитывать наличие осознанной мотивации фандрайзера к работе в благотворительном секторе.
- Организации следует вкладывать ресурсы в развитие и повышении мотивации фандрайзеров.

Значимость стандарта

- Выполнение требований этого Стандарта является ключевым для организации всего процесса фандрайзинга, так как только компетентные и мотивированные кадры смогут внедрить в практику требования всех остальных Стандартов, политик и процедур.

Особенности и ограничения в применении

- Особенность и сложность в применении этого Стандарта заключается в недостатке квалифицированных специалистов по привлечению средств на благотворительные проекты.
- Организации необходимо учитывать сложность вопроса мотивации фандрайзеров.

Инструменты внедрения

- Организации рекомендуется иметь политику компенсации и оценки эффективности сотрудников, вовлеченных в процесс привлечения средств. Не допускается система вознаграждения, основанная на получении процентов от объема привлеченных ресурсов. Возможно вознаграждение, привязанное к эффективности с выплатой бонусов.
- Организация должна рассматривать материальные и нематериальные стимулы мотивации фандрайзеров, предотвращая профессиональное выгорание сотрудников.

14. Организация должна обеспечить информационно-технологическую поддержку процесса привлечения средств.

Описание стандарта

- Организация должна принять политику по информационно-технологической поддержке фандрайзинга, включающую:
  - сбор и конфиденциальность хранения данных о донорах и их пожертвованиях (CRM);
  - систему сбора, хранения и обновления информации о количественных и качественных результатах работы;
  - систематизированный сбор «свидетельств» о ценности и результатах программ от благополучателей и доноров (цитаты, фотографии, письма, отзывы и др.);
  - управление информационными потоками в организации с целью обеспечения фандрайзеров полными и своевременными данными о программах и требуемых ресурсах.

Значимость стандарта

- Этот Стандарт определяет важную роль серьезной IT- поддержки фандрайзинга в организации.

Особенности и ограничения в применении

- Особенность внедрения этого Стандарта связана с тем, что организации предстоит уделить достаточно большое количество времени, чтобы подобрать программное обеспечение, наиболее точно подходящее к потребностям фандрайзеров организации и сделать настройку этого обеспечения «под себя».
- Этот Стандарт также напрямую касается сбора количественных и качественных данных, связанных с программами организации, в качестве материалов для фандрайзинговых обращений.

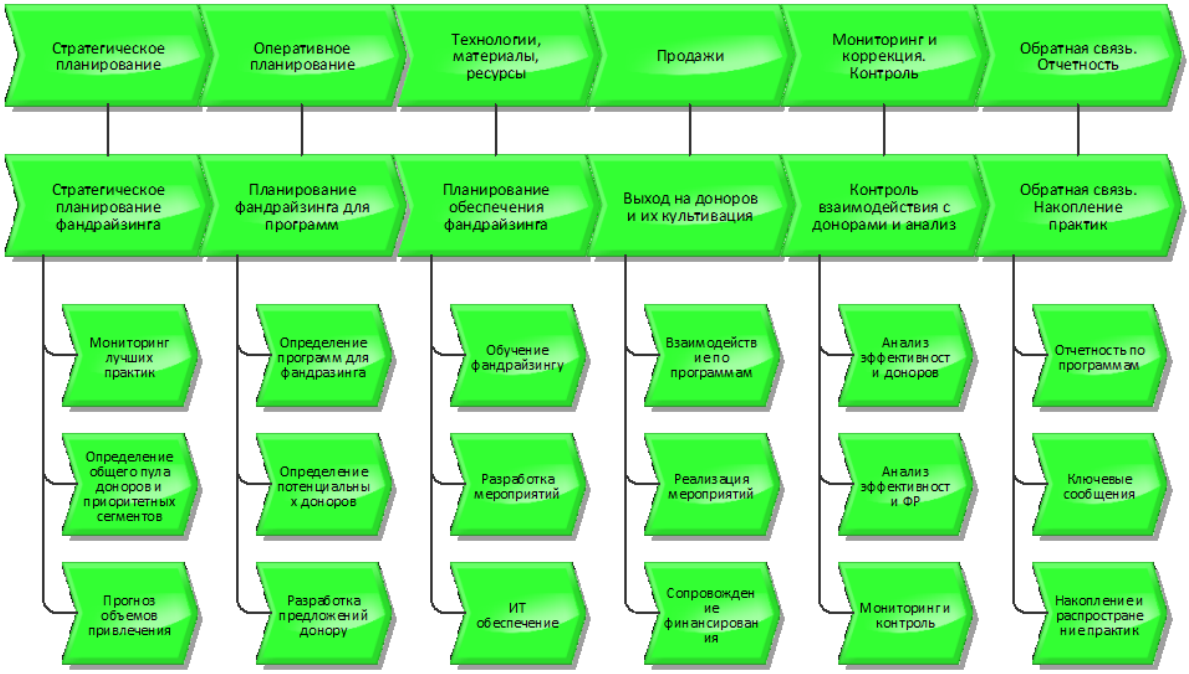
Инструменты внедрения.

- Руководству организации необходимо выделить в бюджете статьи расходов на программное обеспечение, обучение сотрудников и постоянное сопровождение деятельности со стороны веб- и ИТ – специалистов.

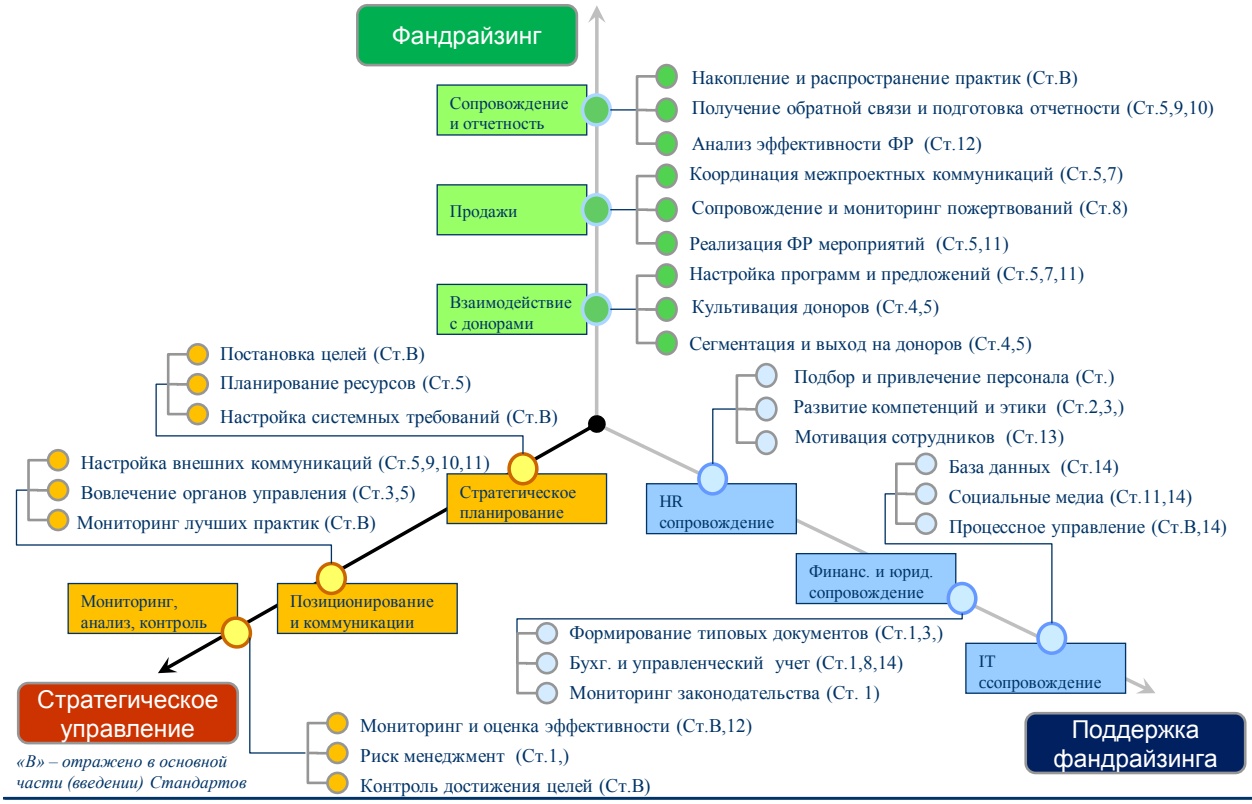
VI. ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1. Модель Фандрайзинга

Карта процессов верхнего уровня для фандрайзинга)



модель фандрайзинга



ПРИЛОЖЕНИЕ № 2. Ключевые каналы доступа и объекты инвестирования

В практике фандрайзинга возможны следующие каналы доступа к ресурсам:

- почтовые и электронные рассылки,
- личные встречи,
- социальная реклама на наружных носителях,
- реклама в СМИ,
- мероприятия,
- телемаркетинг,
- корпоративные акции и плановые пожертвования
- другие

В качестве ключевых объектов инвестирования ресурсов фандрайзнга можно выделить:

- текущие и новые программы организации;
- капитальные кампании (строительство объектов, приобретение дорогостоящего оборудования и т.п.);
- развитие и поддержка инфраструктуры организации;
- административно-хозяйственные расходы;
- целевой капитал.

ПРИЛОЖЕНИЕ № 3. Пример положений из декларации по этике

- Недопустимость участия в действиях, порочащих организацию, доноров, благополучателей, партнёров и коллег по профессии.
- Компетентность специалистов, которым организация доверяет представлять свои интересы в обществе.
- Добровольный принцип пожертвований, исключающий давление на донора или вымогательство.
- Упреждение потенциальных конфликтов интересов.
- Недопустимость использования отношений с донорами с целью получения личной выгоды.
- Обеспечение гармоничных и уважительных отношений между благополучателями и донорами.
- Недопустимость использования слов и изображений, наносящих вред или оскорбляющих доноров и благополучателей.
- Открытость информации о принципе компенсации фандрайзера.

Пять универсальных принципов работы фандрайзера

Честность – Фандрайзеры в любое время будут действовать честно и правдиво для сохранения общественного доверия и не введения доноров и клиентов в заблуждение.

Уважение – Фандрайзеры всегда будут соблюдать уважение и хранить честь своей профессии и организации наряду с уважением чести доноров и клиентов.

Открытость – Фандрайзеры будут действовать открыто и с пониманием своей ответственности за общественное доверие. Они должны выявлять все текущие и потенциальные конфликты интересов и избегать любых проявлений недостойного поведения в профессиональном или человеческом плане.

Участие – Фандрайзеры должны работать так, чтобы достигать своих целей и вдохновлять других к следованию таким же профессиональным стандартам и участию. Они должны ценить право на частную жизнь, свободу выбора и культурное разнообразие.

Прозрачность – Фандрайзеры поощряют открытость в отчетности о проделанной работе, способе управления благотворительными пожертвованиями, их распределением и использованием; они обязуются вести учет доходов и расходов аккуратно и понятно.

ПРИЛОЖЕНИЕ № 4. Пример положений из декларации прав доноров

Доноры имеют право:

- Быть информированными о миссии организации, об использовании пожертвований и способности организации эффективно использовать пожертвования на обозначенные цели.
- Иметь доступ к текущим финансовым документам организации.
- Быть информированными о людях, являющихся членами Совета Директоров организации и ожидать благоразумных действий в своей деятельности по управлению организацией.
- Быть уверенным, что их пожертвования будут использованы на цели, для которых они были предоставлены.
- Получать соответствующее признание и благодарность.
- Быть уверенными, что информация об их пожертвованиях используется с соблюдением принципов уважения и конфиденциальности.
- Ожидать что все отношения с представителями организации, представляющей интерес для донора являются профессиональными.
- Быть информированными о том, являются ли фандрайзеры волонтерами, сотрудниками организации или привлеченными специалистами.
- Быть уверенным в возможности исключения их имени из листа рассылки, который организация может сделать открытым.
- Быть уверенным в возможности задавать вопросы при осуществлении пожертвования и получать оперативные, правдивые и прямые ответы.

ПРИЛОЖЕНИЕ № 5. Пример сегментации доноров

	Характеристики	Формы работы	Преимущества	Сложности
Частные лица				
Массовые доноры – физические лица	Пожертвования маленькие, регулярные или ситуативные. Должно быть много. Сложная мотивация.	Массовые рассылки, «реклама» в СМИ, социальные сети, мероприятия	Низкие риски потери всех сразу Можно воспитывать лояльность	Дорого Долго
Крупные доноры – физические лица	Пожертвования редкие, но крупные. Могут быть регулярными или ситуативными. Завещания Личная мотивация или причина.	Личные встречи Личные звонки Личные письма Личные благодарности Личные отчёты Личные приглашения	Затраты на зарплату фандр. Большие суммы сразу Можно влиять	Высокий риск потери большой суммы Долго Высокая зависимость от экономики Личная чувствительность
Частные организации	Пожертвования средние или крупные. Строгие критерии отбора.	Заявка на грант	Значит. суммы Лояльны Можно выстраивать отношения.	Долго «Вход по приглашениям» Низкая предсказуемость резул.
Корпоративные доноры				
Компания-донор	Преследуют конкретную бизнес-задачу: мотивация сотрудников, лояльность клиентов, имидж и др.	Письма Презентация Мероприятия и акции Социальный маркетинг Волонтёрство	Значительные суммы Быстро Лояльны Можно влиять Предсказуемость	Много конкурентов Высокая зависимость от экономики Затраты на «обслуживание» бизнес задач компании.
Корпоративный организация	Пожертвования средние или крупные. Строгие критерии отбора.	Письма Презентация Мероприятия и акции Социальный маркетинг Волонтёрство	Значительные суммы Быстро Лояльны Можно влиять Предсказуемость	Много конкурентов Высокая зависимость от экономики Затраты на «обслуживание» бизнес задач компании.
Государство				
Гос. гранты	Пожертвования средние	Заявка на конкурс	Лояльность власти	Много неизвестных Много бюрократии
Гос заказ	Механизм мало разработан	Заявка на конкурс	Лояльность власти	Много неизвестных Много бюрократии
Субсидии	Механизм новый и малоизученный	Заявка на конкурс	Лояльность власти	Много неизвестных Много бюрократии

ПРИЛОЖЕНИЕ № 6. Пример сегментации доноров (источник: МакКинзи)

	Сегменты	Определение сегмента	Преимущества	Недостатки
По типу юридического лица/правового статуса	• Физические (частные) лица • Завещания • Корпорации • Фонды	• Благотворительность физических лиц всех типов (в течение жизни); • Пожертвования частных лиц по завещанию (после смерти); • Благотворительность бизнеса всех типов помимо пожертвований, осуществляемых через корпоративные фонды; • Благотворительная помощь независимых, корпоративных, операционных фондов и фондов местных сообществ (ФМС)	• Сбор пожертвований незатруднителен, с возможностью оповещения широкой аудитории	• Не учитываются существенные различия в моделях поведения и возможностях доноров; • Сложнее обеспечить выход на возможных, наиболее состоятельных доноров
По моделям поведения и возможностям	• Массовый рынок • Состоятельные частные лица • Корпорации • Фонды • Завещания	• Пожертвования частных лиц, не входящих в категорию богатых людей, и собственников малого бизнеса (в течение жизни) за исключением благотворительности на рабочем месте (например, отчисления от заработной платы); • Пожертвования наиболее состоятельных семей (чистый доход $1 млн. долларов либо $500 тыс. долларов в инвестиционных активах); • Благотворительность средних/крупных корпораций, корпоративных фондов и сотрудников (благотворительные кампании на рабочем месте); Благотворительность независимых/ операционных фондов и ФМС Пожертвования частных лиц по завещанию (после смерти)	• Высокая вероятность выхода на доноров с похожими мотивациями, моделями поведения и возможностями оказания благотворительной поддержки	• Ограничена возможность оповещения широкой аудитории; • Необходимо заниматься расчетами, которые могут оказаться; затруднительными; • Сложно сравнивать организации в силу отсутствия данных

ПРИЛОЖЕНИЕ № 7. Примеры положений по прозрачности организации

Основные положения

1. Организационная политика прозрачности согласовывается со стейкхолдерами и соответствующими экспертами и отражает потребности заинтересованных сторон;
2. Организация использует политику раскрытия информации, определяющую порядок доступа к информации;
3. Политика устанавливает правила, обязывающие организацию предоставлять информацию, если нет исключительной причины для отказа в раскрытии информации;
4. Контроль и реализацию политики прозрачности осуществляет один из членов Совета Директоров и далее данные обязанности соответствующим образом распределяются по управленческим уровням организации, в связи с чем, задачи политики учитываются при постановке целей и в процессе работы на всех организационных уровнях;
5. Совет Директоров формируется из людей с разными компетенциями;
6. Организация использует систему поощрения и наказания сотрудников, обеспечивающую соблюдение политики прозрачности;
7. В каждой организации разработаны регламенты описывающие процесс отчетности и установлены ключевые показатели эффективности (KPI);
8. Оценка прозрачности и соответствующего процесса осуществляется на постоянной основе при участии стейкхолдеров;
9. Организация имеет прописанные механизмы по оценке прозрачности;
10. В организации действует порядок обращений, позволяющий заинтересованным сторонам обжаловать неоправданный отказ в предоставлении информации;
11. Для реализации политики прозрачности организация предоставляет человеческие, финансовые и информационные (ИТ) ресурсы;
12. Сотрудники на всех уровнях организации проходят тренинги по необходимым компетенциям;
13. В организации имеется как минимум один сотрудник, за которым закреплена функция внутреннего консультирования по вопросам прозрачности;
14. Организация имеет возможности по предоставлению online консультирования по вопросам прозрачности;
15. Информация об организационной политике прозрачности, изложенная в понятной и доступной форме, активно распространяется и доводится до сведения ключевых стейкхолдеров с помощью соответствующих средств коммуникации. Предоставляется контактная информация соответствующего (ответственного) сотрудника организации;
16. Порядок работы с запросами на получение информации представлен в свободном доступе на сайте организации и понятен заинтересованным сторонам;
17. Финансовые затруднения не являются основанием для ограничения доступа к информации для стейкхолдеров;

Требования к структуре управления и процессу принятия решений

- Подробная информация о работе организации. Описание каждого вида деятельности должно включать информацию о содержании, месте и времени выполнения работ (проведения мероприятий), целях деятельности, бюджете и ответственных сотрудниках;
- Все политики, в которых отражены обязательства организации в сфере подотчетности (такие как политики прозрачности, вовлечения стейкхолдеров, о конфликте интересов, этике поведения и т.д.);
- Годовые отчеты и результаты оценки политик, деятельности (по отдельному решению);
- Общее описание организационной структуры;
- Полный список основных сотрудников, с указанием должностных обязанностей (либо функционального направления). Контактная информация указывается по тем сотрудникам, которые определены в качестве точек входа;
- Годовые бюджеты и финансовые отчеты, в которых приводится информация о доходах организации (разбитых по крупным источникам) с указанием источников;
- Подробные отчеты о влиянии организации на окружающую среду, общество и т.д. (при наличии таковых);
- Информация о каких-либо партнерствах, коалициях или кодексах, под которыми подписалась или в которые официально вступила организация;
- Информация о третьих сторонах – консультантах организации (при наличии соответствующего согласия данных третьих сторон);
- Информация о членах исполнительных и управляющих органов и способы связи с ними. В соответствии с политикой о конфликте интересов, должна быть отражена информация об их участии в других организациях, которая также поясняет, каким образом организация решает вопросы существующих или потенциальных конфликтов интересов;
- Информация об основных решениях органов управления;
- Информация, которая вносит ясность в отношении того, каким образом стейкхолдеры могут сделать вклад в принятие решений на различных уровнях;

ПРИЛОЖЕНИЕ № 8. Ключевые показатели оценки эффективности

Показатели	Описание
1. Поступления	Общий доход организации
2. Распределение доходов по источникам финансирования	Распределение поступлений по различным каналам привлечения средств
3. Расходы на привлеченный доллар	Общие расходы организации, связанные с привлечением одного доллара, включая прямые и непрямые затраты, а также оплату труда сотрудников
4. Показатель удержания доноров	% доноров, которые ежегодно предоставляют очередные пожертвования
5. Показатель увеличения поддержки доноров	% показатель увеличения объема пожертвований каждого донора
6. «Стоимость донора в течение его жизненного цикла»	Чистая приведенная стоимость поступивших от донора средств, в которой учитывается общий объем оказанной поддержки, показатель удержания и сумма расходов на привлеченный доллар
7. Показатель привлечения доноров	% новых доноров от общего числа возможных доноров
8. Показатель новых доноров	% доноров, которые ранее не оказывали поддержку; от общего числа доноров
9. Распределение расходов	Распределение расходов организации в зависимости от характера использования средств

ПРИЛОЖЕНИЕ № 9. Документы, обеспечивающие внедрение стандартов

На уровне «Эволюция «УИК» приняты документы, обязательные для следования организацией: Этический кодекс фандрайзера и Декларация прав доноров.

На уровне организации должны быть приняты следующие документы:
Стратегия фандрайзинга, Стратегия по работе с донорами разных групп и категорий («клиентская»), Политика по приему пожертвований.

В этих документах следует отразить политики и процедуры, упомянутые в Стандартах.

1. Процедура ознакомления сотрудников организации с положениями Этического кодекса и Декларацией прав доноров
2. Процедура ознакомления доноров с Декларацией прав доноров
3. Политика реагирования в случае нарушения Этического кодекса и Декларации прав доноров
4. Политика о конфликте интересов Совета Директоров
5. Политика по регистрации информации о поступивших пожертвованиях
6. Политика по определению эффективности фандрайзинга.
7. Политика обеспечения свободного доступа стейкхолдеров к информации об организации, ее программах и финансовых показателях
8. Политика, регулирующая быстроту и качество обратной связи с донорами, включая благодарение.
9. Политика, регулирующая взаимодействие доноров и фандрайзеров с благополучателями.
10. Политика отчётности организации, включая процедуры по подготовке добровольного публичного годового отчёта.
11. Политика по представлению реквизитов организации в материалах разного формата.
12. Политика сотрудничества со СМИ в области фандрайзинга.
13. Политика компенсации и оценки эффективности сотрудников, вовлеченных в процесс привлечения средств

ПРИЛОЖЕНИЕ № 10. Термины и определения

Благополучатель – человек или группа лиц, которым помогает некоммерческая организация.

Группы доноров – группы, на которые делятся доноры по выбранному признаку, например, по гражданско-юридическому статусу: физические лица и юридические лица.

Доброволец – лицо, принимающее участие в благотворительной деятельности в форме безвозмездного труда в интересах благополучателя и благотворительной организации

Донор - это физическое лицо или организация, безвозмездно передающие ресурсы – денежные и не денежные пожертвования - на благотворительные цели. Другие встречающиеся названия: благотворители, дарители, жертвователи.

Инвестиции - долгосрочные вложения капитала в процесс фандрайзинга с целью получения средств от благотворителей, в сумме превышающих вложенные ресурсы.

Каналы (также «инструменты» или «механизмы») фандрайзинга – каналы, связующие организацию с потенциальными и существующими донорами. Включают в себя как коммуникационные каналы для обращения к донорам и признания их участия, так и финансовые-логистические каналы для доставки финансовых и нефинансовых пожертвований

Категории доноров – группировка доноров по общему свойству, например, по величине пожертвования. Традиционно делят на крупных, средних и массовых доноров. Критерии деления, т.е. величина пожертвования, разнятся для каждой организации.

Подотчетность - это наличие процессов, посредством которых организация обязуется принимать решения / действовать с учетом интересов стейкхолдеров и находить баланс между их потребностями; а также выполняет данные обязательства.

Пожертвование – безвозмездный дар, дарение, передача чего-либо в благотворительных целях.

Политика – это свод правил, применяемых относительно конкретной задачи.

Прозрачность - предоставление стейкхолдерам доступной и актуальной информации; публикация процедур, описания организационных структур и процессов их оценки.

Процедуры, или регламент – это пошаговое описание предпринимаемых для реализации политики действий ответственных сотрудников.

Результативность (effectiveness) – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов (ИСО 9000).

Средства/ресурсы – деньги, недвижимость, ценные бумаги, вещи, товары, услуги, переданные организации для реализации благотворительной миссии. К средствам также относится время добровольцев.

Фандрайзер – специалист по привлечению средств. Главная ответственность фандрайзера заключается в обеспечении ресурсов, необходимых организации для выполнения своей миссии.

Эффективность (efficiency) – взаимоотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами (ИСО 9000)