



Evolution & Philanthropy

**Дайджест
публикаций
международного
филантропического сообщества**

ФАНДРАЙЗИНГ

**Тематический выпуск № 3
Январь 2012 г.**

*Если Вы хотели бы получить
предыдущие выпуски Дайджеста
или тематические подборки статей
за 2010 - 2011 гг.*

*и/или получить Дайджест
в будущем, сообщите
об этом по адресу:*

info@ep.org.ru

СОДЕРЖАНИЕ

- 1) Партнерство с корпорациями требует от НКО делового подхода** 4
Американская НКО с необычным (и «говорящим») названием «Теплое пальто» (One Warm Coat) не проводит шумных рекламных кампаний и маркетинговых акций, но в 2007 году это не помешало ей стать обладателем «Золотого венца» - престижной награды за лучший социально-ориентированный маркетинг, способствующий интеграции на национальном/местном уровне (Gold Halo Award for Best National/Local integration of a cause marketing campaign). Подобный опыт стоит изучать...
<http://www.thenonproffitimes.com/article/detail/cause-marketing-finding-opportunities-in-objectives-3936>
- 2) Звездная пыль оседает на имидже НКО** 5
Супермодель Наоми Кэмпбелл сначала стала лицом кампании против использования натурального меха, а потом снялась в рекламе известного американского производителя меховых изделий. Это не единственный случай, когда знаменитости ведут себя непоследовательно. Благотворительным организациям стоит внимательнее относиться к выбору партнера...
http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/10135/half_of_public_think_cynically_about_celebrity_endorsements
- 3) Донор может получить отказ!** 5
Фандрайзеру очень трудно бороться с искушением, когда на горизонте появляется мираж крупного пожертвования. И еще сложнее объяснить совету директоров, почему НКО не воспользовалась заманчивым предложением. Как быть и что делать в таких ситуациях?!
<http://fundraisingguru.blogspot.com/2011/07/nonprofits-when-to-tell-donors-to-go-to.html>
- 4) «От привлечения средств - к поиску ресурсов»** 6
Так назвала свой отчет об исследовании Кэролайн Бомонт (Caroline Beaumont), выпускница программы социального лидерства Clore Social Leadership (Лондон). Автор уверена, что стратегический подход к поиску «не-денежных» пожертвований поможет НКО мобилизовать скрытые ресурсы.
http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/indepth/content/10051/from_fundraising_to_resource-raising
- 5) От чего зависит жизнеспособность и устойчивость НКО?** 7
Среди консультантов по фандрайзингу и сотрудников НКО бытует мнение, что опытный директор по развитию в течение года способен обеспечить не только выживание, но и процветание НКО. Фонды не спешат финансировать работу таких специалистов, но все-таки подумывают о перемещении акцента с поддержки программ на фандрайзинговые кампании и соответствующее обучение персонала. Однако исследование показало, что проблема гораздо глубже и требует иного подхода.
http://www.ssireview.org/opinion/entry/the_limited_returns_on_fundraising_support_for_nonprofits/?utm_source=enews07_14_11&utm_medium=email&utm_campaign=Connolly
- 6) Сколько стоит один британский фунт в бюджете НКО?** 7
Исследование, проведенное компанией ICM по заказу известной британской организации Charities Aid Foundation (CAF) показало, что расходы НКО на фандрайзинг не так велики, как может показаться со стороны.
<https://www.cafonline.org/media-office/press-releases/2011/july-2011/charities-spend-a-lot-less.aspx>
- 7) «Новые направления» в сфере фандрайзинга** 8
«Новые направления» (New Directions) – это отчет американской компании Kartivate и Ассоциации профессиональных фандрайзеров (Association of Fundraising Professionals) о результатах второго ежегодного опроса двухсот НКО, в ходе которого изучалась практика освоения и применения мобильных технологий для привлечения пожертвований.
<http://www.pnnonline.org/nonprofits-report-growing-interest-in-mobile-media-and-mobile-giving>
- 8) Не стесняйтесь просить деньги** 9
В ходе неформального онлайн опроса на веб-сайте Ассоциации профессиональных фандрайзеров (Association of Fundraising Professionals/AFP) выяснился интересный факт: в работе специалиста, отвечающего за привлечение средств, есть два повода для волнения – это «холодные звонки» потенциальным донорам; и вовлечение совета директоров в работу с донорами.
<http://www.pnnonline.org/fundraisers-reveal-most-anxious-moments>

9) Экспериментируйте! Но не пренебрегайте спасательным кругом 9

Существует мнение, что успешный фандрайзинг – это вопрос удачи и случая; самое главное - найти деятельного члена совета директоров, надежную государственную программу или просто подходящие слова. Изучение практики 144 крупных НКО развеивает эти мифы.

http://philanthropy.com/article/Setting-a-Fund-Raising/128733/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en

10) Десять основных правил фандрайзинга 10

Известная американская организация «Гайдстар» (GuideStar USA) в помощь фандрайзерам опубликовала выдержки из книги Дариана Родригеса Хеймана (Darían Rodríguez Heuman) «Управление НКО 101: Полное практическое руководство для руководителей и специалистов» (Nonprofit Management 101: A Complete and Practical Guide for Leaders and Professionals).

http://www2.guidestar.org/rxa/news/articles/2011/top-10-fundraising-tips.aspx?hq_e=el&hq_m=1188122&hq_l=6&hq_v=3b3d97ff08

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 13

1) The European Fundraising Association (EFA) 13

Европейская фандрайзинговая ассоциация

<http://www.efa-net.eu/>

2) Association of Fundraising Professionals (AFP) 15

Ассоциация профессиональных фандрайзеров (США)

<http://www.afpnet.org/>

1) ПАРТНЕРСТВО С КОРПОРАЦИЯМИ ТРЕБУЕТ ОТ НКО ДЕЛОВОГО ПОДХОДА

Американская НКО с необычным (и «говорящим») названием «Теплое пальто» (One Warm Coat) не проводит шумных рекламных кампаний и маркетинговых акций, но в 2007 году это не помешало ей стать обладателем «Золотого венца» - престижной награды за лучший социально-ориентированный маркетинг, способствующий интеграции на национальном/местном уровне (Gold Halo Award for Best National/Local integration of a cause marketing campaign). Подобный опыт стоит изучать...

<http://www.thenonproffitimes.com/article/detail/cause-marketing-finding-opportunities-in-objectives-3936>

Уходят в прошлое маркетинговые кампании, которые некоммерческие организации проводили с единственной целью – привлечь внимание общественности и бизнеса к своей работе. Многие НКО продолжают осваивать эту тактику и преуспевают; но этим уже никого не удивишь. Корпорациям и НКО пора перенести акцент на поиск «точек соприкосновения» и общих интересов, которые послужили бы основой для взаимовыгодного сотрудничества. Об этом говорится в отчете «Совершенствование и подтверждение результатов социально значимой деятельности» («(im)Proving Cause»). Документ подготовила компания IEG (Чикаго), которая уже более 30 лет помогает бизнесу и НКО разрабатывать стратегии и модели партнерства.

Выводы авторов полностью созвучны с мнением Шерри Вуд (Sherri Wood), президента «малой да удалой» организации «Теплое пальто» из Сан-Франциско. Команда НКО - это всего шесть сотрудников, которые оказывают организационную поддержку местным инициативным группам, распределяющим материальную помощь в своих сообществах; и взаимодействуют с крупнейшими компаниями и предприятиями розничной торговли. Результат «бесшумного» маркетинга впечатляет – в течение первых шести месяцев 2011 года НКО передала нуждающимся 2,5 миллиона теплых вещей.

Шерри Вуд считает, что организация добивается успеха благодаря новому подходу к продвижению своих услуг на рынке: «Социально-ориентированный маркетинг – это не филантропия. Для партнерства с корпорациями необходимы веские, деловые основания. Иногда НКО не понимают этого. Необходимо действовать модели бизнеса и задать себе вопрос: Что мы собираемся предложить корпорации в рамках нашего сотрудничества?».

Многочисленные акции и тесное общение с корпорациями не особо нужны, если НКО точно формулирует свое деловое предложение к бизнесу. Например, корпоративные программы компаний Пепси-Кола и Американ Экспресс в качестве партнеров объединяют десятки организаций, которые никогда не встречались друг с другом. НКО «Сохраним красоту Америки» (Keep America Beautiful/КАВ), имеющая 580 отделений по всей стране, работает с корпорациями, которые выполняют социально значимые программы, способствующие достижению миссии НКО. Например, в рамках сотрудничества с компанией ScottsMiracle-Gro филиалы КАВ помогают создавать сотни парков.

Дэвид Гезекиель (David Hessekiel), президент Форума по вопросам социально-ориентированного маркетинга (Cause Marketing Forum/СМФ) отмечает, что долгосрочные партнерские взаимоотношения с бизнесом становятся нормой. При этом он настоятельно рекомендует позаботиться об инвестициях в профессиональное развитие сотрудников НКО, так как именно их знания, навыки и компетенции будут обеспечивать согласованность действий. И еще не стоит забывать, что корпорации не будут «петь дифирамбы» и возводить НКО в ранг «героя». Однако ничто не мешает некоммерческой организации информировать своих ключевых стейкхолдеров и доноров об успешном партнерстве с бизнесом, демонстрируя тем самым свою способность сотрудничать и объединять усилия для достижения значительного социального эффекта.

2) ЗВЕЗДНАЯ ПЫЛЬ ОСЕДАЕТ НА ИМИДЖЕ НКО

Супермодель Наоми Кэмпбелл сначала стала лицом кампании против использования натурального меха, а потом снялась в рекламе известного американского производителя меховых изделий. Это не единственный случай, когда знаменитости ведут себя непоследовательно. Благотворительным организациям стоит внимательнее относиться к выбору партнера...

http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/10135/half_of_public_think_cynically_about_celebrity_endorsements

Британская компания YouGov, которая занимается исследованиями рынка, летом 2011 года провела опрос, в ходе которого оценивалось отношение людей к практике сотрудничества благотворительных организаций со «звездами». В опросе приняли участие 2 810 граждан, из которых 46% считают, что с помощью НКО «звезды» цинично поддерживают свою известность; 36% согласны с тем, что знаменитости искренне стремятся использовать свою популярность для поддержки добрых дел; и 18% либо не согласны с данными утверждениями, либо не уверены в их правдивости. Ситуация неоднозначная, и неудачные примеры не ускользнули от взглядов общественности. Тем не менее (согласно отчету YouGov), три четверти крупнейших благотворительных организаций Великобритании (за исключением жилищных трастов и фондов социальной помощи) имеют штатного сотрудника с полностью занятостью, который отвечает за взаимодействие с известными людьми.

Безусловно, «звезды» могут значительно повысить показатели фандрайзинга, но также могут спровоцировать негативную реакцию общественности. Джон Хилари (John Hilary), руководитель НКО «Война нищете» (War on Want) предупреждает о том, что влиятельный голос популярного человека может озвучить совсем не то, что ожидает НКО; и может нанести значительный урон репутации. Благотворительные организации, будьте осмотрительны!

3) ДОНОР МОЖЕТ ПОЛУЧИТЬ ОТКАЗ!

Фандрайзеру очень трудно бороться с искушением, когда на горизонте появляется мираж крупного пожертвования. И еще сложнее объяснить совету директоров, почему НКО не воспользовалась заманчивым предложением. Как быть и что делать в таких ситуациях?!

<http://fundraisingguru.blogspot.com/2011/07/nonprofits-when-to-tell-donors-to-go-to.html>

В блоге «Гуру фандрайзинга» (The Fundraising Guru) Стефан Голдштайн (Stephen Goldstein) опубликовал статью, в которой подсказывает, что можно сделать, чтобы не остаться у разбитого корыта и не оправдываться перед руководством и общественностью:

1. Никогда не принимайте устных обещаний, если благотворительная помощь ожидается через некоторое время. Оформляйте документы, которые точно определяют обязательства сторон. Например, если пожертвование должно поступить после смерти донора, то Вы можете пожалеть о том, что в свое время не уделите должного внимания «букве и запятой» закона.
2. Никогда не информируйте широкую аудиторию о пожертвовании, пока не получите его в полном объеме или, по крайней мере, не подпишете нерушимое (!) соглашение. Избегайте преждевременных официальных заявлений, чтобы не оказаться в неловкой ситуации.
3. Никогда не принимайте помощь, которая может повлечь за собой непредвиденные расходы и, в итоге, дорого обойдется Вашей организации. Например, передача коллекции старинных монет в дар историческому музею выглядит весьма привлекательно, но может оказаться невыгодной из-за большой страховки. В таком случае лучше сказать «Нет».
4. Когда пожертвование более выгодно донору, а не НКО, то отказываться стоит сразу и однозначно. Если на Вас оказывает давление вышестоящий руководитель или член совета директоров, то можно проявить упрямство и несговорчивость. Люди, которые пытаются использовать НКО для получения финансовых преимуществ, не заслуживают Вашей любезности.

Задача фандрайзера – привлекать деньги, но не любой ценой. НКО нужны только те пожертвования, которые способствуют выполнению миссии. Если донор или условия оказания помощи подвергают организацию какому-либо риску, то от поддержки следует отказаться.

4) «ОТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ СРЕДСТВ - К ПОИСКУ РЕСУРСОВ»

Так назвала свой отчет об исследовании Кэролайн Бомонт (*Caroline Beaumont*), выпускница программы социального лидерства *Clore Social Leadership* (Лондон). Автор уверена, что стратегический подход к поиску «не-денежных» пожертвований поможет НКО мобилизовать скрытые ресурсы.

http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/indepth/content/10051/from_fundraising_to_resource-raising

Кэролайн Бомонт отмечает, что две трети респондентов (профессиональных фандрайзеров британских НКО) чаще всего реагируют на предложения доноров либо полагаются на «счастливый случай». В условиях сокращения финансирования такой подход становится непозволительной роскошью. Линдси Босвелл (*Lindsay Boswell*), руководитель британской НКО *FareShare* (которая оказывает продовольственную помощь социально незащищенным группам населения), в ходе интервью обозначила новый приоритет: «Когда вокруг нет больших денег, фандрайзеры должны быть легкими на подъем. Настало время проявить смекалку и найти другие ресурсы, помимо хрустящих купюр».

Успех НКО в привлечении ресурсов во многом зависит от финансовой системы организации. Если она позволяет оценить полученную «нефинансовую» поддержку в денежном эквиваленте, то НКО может продемонстрировать стейкхолдерам предпринимательский подход и заявить о себе как о стратегическом партнере. Кроме того, финансовое выражение ресурсной помощи позволяет более точно определить степень выполнения задач фандрайзинга и более гибко планировать дальнейшую работу.

Дэвид Мембри (*David Membrey*), заместитель директора Ассоциации финансовых директоров НКО (*The Charity Finance Directors' Group*), считает, что информация о привлеченных пожертвованиях (в любой форме!) является ключевым аспектом прозрачности НКО: «Если благотворительные организации не оценивают ресурсы, переданные той или иной группой доноров, значит, они не отражают в своих отчетах реальных доходов». Однако «Практические рекомендации по финансовому/бухгалтерскому учету и отчетности для благотворительных организаций» (*The Charities Statement of Recommended Practice*) не содержат точных инструкций, которые помогли бы НКО усовершенствовать учет пожертвований в натуральной форме. В ходе исследования выяснилось, что две трети НКО не знают, как оценивать поступившие «нефинансовые» ресурсы. Основываясь на успешных примерах НКО, которые не только оценивают, но и увеличивают ресурсную помощь, Дэвид Мембри пояснил, из чего складываются основные компетенции, необходимые для эффективного привлечения ресурсов (*resource-raising*):

- Стратегическая ясность в отношении «проактивной» деятельности по выявлению способов привлечения ресурсов для выполнения миссии;
- Способность сотрудников разных подразделений (программы, оказание услуг, контроль и управление финансами) к совместной работе по определению потребностей в ресурсах, их типов и стоимости;
- Планирование расходов, необходимых для привлечения и управления ресурсами;
- Признание факта, что работа по привлечению ресурсов требует целого спектра разнообразных навыков и компетенций;
- Открытое обсуждение с донорами вопросов качества, надлежащего выполнения программ и устойчивости НКО.

Доход НКО складывается не только из финансов, но также из таких ресурсов, как услуги, помещения, знания, навыки, компетенции, доступ к информации и возможности влиять на конкретные обстоятельства. Они в значительной мере способствуют выполнению миссии, и заслуживают не меньшего внимания, чем денежные пожертвования.

5) ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ И УСТОЙЧИВОСТЬ НКО?

Среди консультантов по фандрайзингу и сотрудников НКО бытует мнение, что опытный директор по развитию в течение года способен обеспечить не только выживание, но и процветание НКО. Фонды не спешат финансировать работу таких специалистов, но все-таки подумывают о перемещении акцента с поддержки программ на фандрайзинговые кампании и соответствующее обучение персонала. Однако исследование показало, что проблема гораздо глубже и требует иного подхода.

http://www.ssireview.org/opinion/entry/the_limited_returns_on_fundraising_support_for_nonprofits/?utm_source=enews07_14_11&utm_medium=email&utm_campaign=Connolly

Начиная с 1997 года, Фонд Паккарда (The Packard Foundation) предоставил 1 392 гранта для повышения эффективности некоммерческих организаций с различным уровнем дохода (от 1 до 10 млн. долларов), которые действуют в самых разных сферах – искусство, гуманитарные и социальные услуги, инициативы по защите окружающей среды и т.д. Летом 2011 года консалтинговая организация TSS Group по заказу фонда провела опрос, на который откликнулись 169 (из 274) НКО, получивших гранты в размере от 7 000 до 160 000 долларов в период с 2007 по 2009 гг.

Один из выводов исследования оказался весьма неожиданным: результаты грантополучателей, которые сфокусировались на вопросах фандрайзинга, значительно уступают достижениям НКО, которые сконцентрировали внимание на стратегическом планировании, организационном обучении и преемственности управления. Также, первая группа показала меньшую степень устойчивости и не смогла усовершенствовать свои программы и услуги в той мере, которую продемонстрировала вторая группа НКО. Полученные данные совпали с результатами других исследований, проведенных TSS Group в течение последних нескольких лет. Оказалось, что компетенции в сфере фандрайзинга, безусловно, способствуют повышению эффективности НКО (в первую очередь – накоплению внутренних знаний и институциональному развитию), но только (1) при наличии поддержки со стороны руководства, и (2) в совокупности с постоянным анализом и совершенствованием программной деятельности. Если такие предпосылки не сложились, то инициатива по развитию организации должна начинаться с их формирования.

Таким образом, помощь фондов в развитии компетенций НКО в сфере фандрайзинга – это перспективное направление, но не «панацея от всех бед». Как правило, трудности, связанные с привлечением средств, являются симптомом более глубоких проблем. Для начала грант-мейкеры могли бы инвестировать средства в проведение организационной оценки, позволяющей определить потребности НКО; готовность руководства поддержать рекомендованные нововведения; и приоритеты фонда для дальнейшего финансирования. При этом очень желательно, чтобы такую помощь получали организации, выполняющие программы высокого качества.

НКО может существенно продвинуться в своем развитии, но при условии, что стремление к совершенству во имя достижения миссии находит отражение в операционной модели организации и заложено в ее культуре.

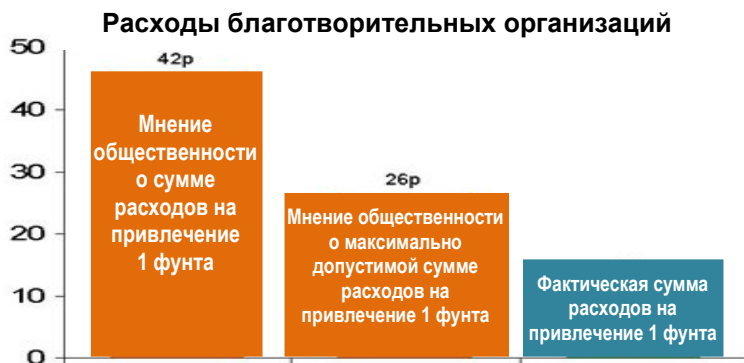
6) СКОЛЬКО СТОИТ ОДИН БРИТАНСКИЙ ФУНТ В БЮДЖЕТЕ НКО?

Исследование, проведенное компанией ICM по заказу известной британской организации Charities Aid Foundation (CAF) показало, что расходы НКО на фандрайзинг не так велики, как может показаться со стороны.

<https://www.cafonline.org/media-office/press-releases/2011/july-2011/charities-spend-a-lot-less.aspx>

1 037 граждан Великобритании, которые приняли участие в опросе, считают, что для привлечения одного фунта благотворительные организации затрачивают 42 пенса. Однако анализ данных о годовых доходах 162 500 НКО (см. информацию на веб-сайте «CAF's Charity Trends»:

<http://www.charitytrends.org/>) показал, что сумма таких расходов не превышает 12 пенсов на каждый фунт. Более того, респонденты сочли допустимой сумму в 26 пенсов, что в два раза превышает реальные затраты НКО.



Расходы на фандрайзинг складываются из затрат на рекламу (прямые рассылки, распространение информации в ходе различных мероприятий и через другие организации, интернет, телевидение), на организацию кампаний и событий, а также на выполнение деятельности с учетом пожеланий спонсоров. Полученные данные также свидетельствуют о том, что в 2007-2008 гг. привлечение одного фунта обходилось некоммерческим организациям в 10 пенсов, а в 2009 году стоимость этих работ поднялась на 2 пункта. Причины «надбавки» объясняются общим ухудшением экономической ситуации, инфляцией и сокращением объема пожертвований. НКО оказались в ситуации, требующей более активного фандрайзинга и дополнительных расходов.

Ричард Харрисон (Richard Harrison), руководитель отдела исследований в CAF, оценивает фандрайзинг НКО как достаточно эффективный, и надеется, что результаты исследования усилят стремление граждан поддерживать свои «любимые НКО» прямыми пожертвованиями, либо посредством отчислений с заработной платы. Существует много разных схем для оказания благотворительной помощи. Почему бы ими не воспользоваться?!

7) «НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ» В СФЕРЕ ФАНДРАЙЗИНГА

«Новые направления» (*New Directions*) – это отчет американской компании Kaptive и Ассоциации профессиональных фандрайзеров (*Association of Fundraising Professional*) о результатах второго ежегодного опроса двухсот НКО, в ходе которого изучалась практика освоения и применения мобильных технологий для привлечения пожертвований.

<http://www.pnnonline.org/nonprofits-report-growing-interest-in-mobile-media-and-mobile-giving>

Совместное исследование показало, что НКО все реже используют инструменты фандрайзинга, которые основаны на «текстовых» обращениях к донору; зато «мобильные веб-технологии» расширяют аудиторию заинтересованных пользователей. При этом сами фандрайзеры (50%) с некоторой осторожностью относятся к нововведениям; несмотря на то что первопроходцы (22%) предоставили данные о привлечении от 10 тыс. до 1 млн. долларов в рамках кампаний мобильного фандрайзинга. Это значительное увеличение показателя по сравнению с 2009 годом.

Помимо этого оптимистичного факта, авторы отчета сообщают о новом явлении. Исследователи выяснили, что почти половина опрошенных организаций (47%) применяют новые технологии не для фандрайзинга, но, в первую очередь, для укрепления взаимоотношений с донорами. «Со времени первого исследования, которое мы провели в 2010 году, количество действующих мобильных программ удвоилось по той причине, что НКО считают новые медиа надежным способом продвижения своих брендов и поддержки контактов с донорами», - отметил руководитель компании Kaptive Рон Вассало (Ron Vassalo). Авторы отчета называют это явление «эволюцией мотивации» - от фандрайзинга к эффективному взаимодействию и разработке целостных медийных стратегий. Оно может означать, что настал момент, когда социальные медиа становятся способом «передачи призыва к действию», а мобильные приложения – возможностью «выполнить действие», например – поддержать добрые дела.

8) НЕ СТЕСНЯЙТЕСЬ ПРОСИТЬ ДЕНЬГИ

В ходе неформального онлайн опроса на веб-сайте Ассоциации профессиональных фандрайзеров (Association of Fundraising Professionals/AFP) выяснился интересный факт: в работе специалиста, отвечающего за привлечение средств, есть два повода для волнения – это «холодные звонки» потенциальным донорам; и вовлечение совета директоров в работу с донорами.

<http://www.pnnonline.org/fundraisers-reveal-most-anxious-moments>

В период с 28 февраля по 17 апреля 2011 года 838 посетителей веб-сайта AFP стали участниками блиц-опроса: из шести предложенных вариантов они выбрали ответ на единственный, но очень важный вопрос: «Фандрайзинг – это очень интересное занятие, но порой очень нервное. Какой аспект Вашей работы является самым трудным или вызывает наибольшее беспокойство?». Ответы распределились следующим образом: звонок потенциальному донору – 25%; попытка вовлечь членов совета директоров в процесс фандрайзинга – 26%; обращение за дальнейшей поддержкой к основному донору – 18%; подготовка заявки на грант – 12%; подготовка текстов для целей фандрайзинга – 6%; освоение новой технологии – 5%; другое – 8%.

Президент и директор AFP Эндрю Ватт (Andrew Watt) считает, что участие членов совета директоров в фандрайзинге значительно повышает шансы на успех, так как они обладают достаточным авторитетом и могут убедительно рассказать о результатах работы НКО разным аудиториям и, в первую очередь – органам власти: «Однако многие члены советов предпочитают заниматься вопросами финансового и административного управления. Как правило, фандрайзерам сложно привлечь их к работе с донорами».

Помимо этого, анализ полученных ответов показал, что каждый четвертый специалист по фандрайзингу предпочел бы заменить «холодный звонок» потенциальному донору общением с основным донором, подготовкой обращения или даже освоением новой технологии. Причины волнений можно понять; однако член AFP Лора Фредерикс (Laura Fredericks) уверена в том, что фандрайзерам просто необходимо оттачивать свои навыки, потому что умение взаимодействовать с незнакомыми людьми – это возможность распространять информацию о своей организации, получать обратную связь и расширять аудиторию потенциальных доноров.

Эндрю Ватт отмечает: «Многие считают, что фандрайзинг – это только телефонные звонки и просьбы пожертвовать средства. Однако фандрайзеры делают гораздо больше – они являются связующим звеном между НКО и группами постоянных и возможных доноров. Основная задача – формировать и поддерживать контакты с донорами. Это сложная и почетная работа».

9) ЭКСПЕРИМЕНТИРУЙТЕ! НО НЕ ПРЕНЕБРЕГАЙТЕ СПАСАТЕЛЬНЫМ КРУГОМ

Существует мнение, что успешный фандрайзинг – это вопрос удачи и случая; самое главное – найти деятельного члена совета директоров, надежную государственную программу или просто подходящие слова. Изучение практики 144 крупных НКО развеивает эти мифы.

http://philanthropy.com/article/Setting-a-Fund-Raising/128733/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en

Если руководитель НКО не имеет точного представления о процессе фандрайзинга, то его организация вряд ли сможет выполнить свою миссию. Поэтому (основываясь на результатах исследований и опыте работы с НКО) специалисты известной консалтинговой организации BridgeSpan Group подготовили инструкции, которые помогут лидерам НКО принимать оптимальные решения о способах фандрайзинга и формирования доходов своих организаций:

- *Оцените опыт организации и определите, отправную точку дальнейшей работы.* Прежде всего, организация должна выполнить следующие шаги: (1) проанализировать «минусы» и «плюсы» своих действующих и прежних моделей привлечения ресурсов; (2) определить целесообразность работы с различными источниками финансирования; (3) оценить свои возможности; и, самое главное, (4) выяснить, почему доноры решили поддержать НКО. Основываясь на выводах и заключениях, коллектив НКО сможет понять, какие ресурсы потребуются для реализации плана фандрайзинга.

- **Изучите опыт других организаций.** Особое внимание уделяйте тем НКО, которые, возможно, осуществляют другую деятельность, но оказывают своим клиентам аналогичную помощь, работают с той же группой благополучателей либо в том же географическом регионе или сообществе. Изучите источники финансирования и выясните, чем отличаются Ваши программы, стиль управления и финансовый статус от практики других организаций.
- **Оцените предполагаемые доходы и расходы на фандрайзинг.** Изучите данные, отражающие объемы ежегодных поступлений из каждого источника; оцените уровень конкуренции; и определите расходы на фандрайзинг по четырем категориям: программы, персонал, коммуникации, технологии и информационные системы.
- **Обеспечьте благоприятные условия для реализации намеченного плана.** Процесс освоения нового подхода к привлечению ресурсов обычно занимает от двух до трех лет. План должен отражать общее представление совета директоров и сотрудников о конечной цели, определять основные этапы работы и промежуточные результаты, которые позволят отслеживать прогресс, оценивать полученный опыт и оперативно корректировать «маршрут». Если Вы культивируете новый источник финансирования, не спешите отказываться от поддержки прежних доноров. Они будут гарантами стабильности, пока формируются отношения с новыми партнерами и сторонниками. Например, «Пробег во имя исцеления Фонда Сьюзан Г. Комен» (The Susan G. Komen Race for the Cure) привлекает множество небольших пожертвований, из которых сегодня складывается основной доход фонда; но поддержка корпораций по-прежнему остается важным вторичным источником финансирования.

Внедрение нового подхода к фандрайзингу – это продолжительная работа, которая требует терпения и упорства; но, в итоге, она себя оправдывает. Экспериментируйте и добивайтесь успеха!

10) ДЕСЯТЬ ОСНОВНЫХ ПРАВИЛ ФАНДРАЙЗИНГА

Известная американская организация «Гайдстар» (GuideStar USA) в помощь фандрайзерам опубликовала выдержки из книги Дариана Родригеса Хеймана (Darian Rodriguez Heuman) «Управление НКО 101: Полное практическое руководство для руководителей и специалистов» (NONPROFIT MANAGEMENT 101: A COMPLETE AND PRACTICAL GUIDE FOR LEADERS AND PROFESSIONALS).

http://www2.guidestar.org/rxa/news/articles/2011/top-10-fundraising-tips.aspx?hq_e=el&hq_m=1188122&hq_l=6&hq_v=3b3d97ff08

1. **Как вовлечь совет директоров в работу привлечению средств:** *Организируйте специальное мероприятие, чтобы выразить благодарность донорам (Thank-a-Thon), и возложите эту почетную обязанность на членов совета.* – Пообщавшись с донорами, члены совета поймут, что фандрайзинг - это не только просьбы об оказании финансовой помощи. Кроме того, такие мероприятия помогут установить с благотворителями более доверительные отношения.
2. **Как повысить шансы получения гранта:** *Никогда не подавайте заявку, не пообщавшись с фондом.* – Многие считают, что возможность получить грант зависит от качества заявки и соответствия проекта приоритетам фонда. Однако выполнение этих условий обеспечивает положительный результат только в 5%-10% случаев. Поэтому, обязательно назначайте встречи с программными сотрудниками (они заботятся об эффективном размещении средств фонда, и очень интересуются потенциальными грантополучателями), выясняйте предпочтения фонда и, если есть сомнения, предлагайте письмо-запрос с кратким описанием проекта (Letter of Intent). Ответ фонда поможет Вам остановить свой выбор на самых перспективных вариантах.
3. **Как просить деньги:** *Объясняйте потенциальным донорам, на какие цели пойдут их средства, и озвучивайте конкретную сумму.* – Люди оказывают благотворительную помощь, когда их об этом просят. Поэтому фандрайзер не может испытывать стеснение, опасаясь показаться алчным, или надеяться на то, что всем и так все понятно. Подумайте о формулировках; например: «Я предлагаю Вам инвестировать 100 долларов в нашу деятельность». Просите конкретную сумму и поясните, каким образом будут использоваться средства, и какие результаты будут достигнуты.
4. **Как культивировать лояльных и заинтересованных доноров:** *Обозначьте маршрут «от пожертвования к социальному эффекту».* – Доноры оказывают помощь не потому, что Ваша НКО

в чем-то нуждается, но потому, что она способна откликнуться на потребности других людей. Благотворители хотят точно знать, как будут использоваться (или уже используются) их пожертвования, и как Ваша работа повлияет на сообщество или решение конкретных проблем. Всегда предоставляйте донорам такую информацию и регулярно сообщайте о прогрессе.

5. **Как привлекать средства онлайн:** Кнопка «Сделать пожертвование» должна быть яркой! - Онлайн фандрайзинг является важнейшим компонентом любой стратегии привлечения средств. Убедитесь, что люди, которым стало известно о Вашей организации, за две секунды найдут на веб-сайте нужную кнопку и смогут сделать пожертвование. Установите счетчик, чтобы точно знать, сколько людей заглянули на веб-страницу, и сколько посетителей в итоге пожертвовали средства.
6. **Как привлекать средства на Facebook:** Сформируйте и поддерживайте свою социальную сеть. – Аудитория Facebook достигла 600 миллионов, и это не предел. Люди все чаще делают пожертвования через интернет, потому что это быстро и удобно. Создайте «Страницу» НКО, чтобы жители сети могли с Вами «дружить». Это можно сделать здесь: www.facebook.com/pages/create.php. Предлагайте «друзьям» подписку на обновления и вовлекайте их в диалог со своими сторонниками. Если с Вами поддерживают связь не менее 5 000 человек, то создайте «Группу» (Facebook Group: www.facebook.com/groups/create.php). Чтобы привлекать средства, используйте инструмент «Causes» («Добрые дела»): www.causes.com. Всегда благодарите доноров!
7. **Как получить поддержку корпораций:** Привлекайте ресурсы, обращайтесь за информационной поддержкой и экспертной помощью. - В силу экономических причин, многие компании предпочитают оказывать «ресурсную» поддержку, которая не менее важна, чем «денежная»:
 - **Ресурсная помощь:** Фонд «Загадай желание» (Make-A-Wish Foundation of America) сотрудничает с авиакомпаниями, гостиницами и тур-операторами. Услуги партнеров помогают «исполнять желания» детей, страдающих тяжелыми заболеваниями. Такие пожертвования экономят средства, которые фонд расходовал бы в любом случае, чтобы выполнить свою миссию.
 - **Информационная поддержка:** Детский фонд ЮНИСЕФ (США) сотрудничает с ведущими рекламными агентствами, которые распространяют обращения фонда среди своих клиентов и предлагают поддержать кампанию «Поверьте в нуль» (Believe in Zero)¹. Результат информационной поддержки – 10 млн. долларов в виде пожертвований и 2 000 спасенных жизней... ежедневно! Если Ваша НКО не является всемирной организацией, то позвоните на местное ТВ и попросите показать Ваш рекламный ролик или сделать объявление.
 - **Экспертная помощь:** Специалисты крупной аудиторской компании на условиях pro bono изучили информационную инфраструктуру американской НКО «Дорога вместе» (United Way) и подсказали, каким образом объединить базы данных, чтобы оптимизировать процессы сбора, обработки и хранения информации. Подумайте, какие вопросы Вы могли бы решить благодаря поддержке добровольцев, которые являются профессионалами в разных сферах деятельности.
8. **Как расширить круг доноров, поддерживающих Вашу НКО:** Воспользуйтесь ресурсом Google Grants. – Это бесплатная онлайн реклама, стоимость которой эквивалентна 10 000 долларов в месяц (www.google.com/grants). Данный ресурс помогает постоянно информировать широкую аудиторию о работе и достижениях НКО. Помимо этого, Google предлагает множество других инструментов и возможностей. Это каналы YouTube, приложения и программное обеспечение. Также НКО могут заполнить простую форму на www.google.com/nonprofits и воспользоваться целым спектром бесплатных сервисов либо обратиться в компании, которые готовы оказать услуги со скидкой.

¹ Согласно данным Всемирной организации здравоохранения, в 2010 году от излечимых заболеваний (либо по причинам, которые можно предотвратить) умерли 7,6 млн. детей в возрасте до пяти лет. Пять лет назад ежедневно умирали 25 500 детей. Сегодня эта цифра сократилась до 21 000. Чтобы однажды показатель детской смертности стал равным нулю, ЮНИСЕФ проводит кампанию «Поверьте в нуль» (Believe in Zero); и предлагает всем, кто поддерживает данное стремление, стать «послом» инициативы, оказать благотворительную помощь и/или привлечь новых сторонников. Информация об изменении ситуации постоянно обновляется и публикуется здесь: <http://www.unicefusa.org/campaigns/believe-in-zero/>

9. Как организовать «доходное» фандрайзинговое мероприятие: Составьте реалистичный бюджет. - Хорошо продумайте все аспекты, включая цели и задачи мероприятия; посчитайте стоимость каждого компонента и тщательно проработайте план привлечения средств. Обсудите с коллегами, что Вам потребуется для данного события, и составьте бюджет, не особо рассчитывая на уже имеющиеся ресурсы. Добавьте строку на непредвиденные расходы в размере 5%-10% от общей суммы. Затем определите ожидаемый результат: если соотношение затрат и доходов составит 1:2 (на каждый вложенный доллар – два привлеченных), то это хороший показатель доходности.
10. Как привлекать средства для своего социального предприятия: Хорошо изучите рынок социального капитала. – Это особый мир, где ценится социальный эффект (social impact), и где представлены различные виды займов, инвестиции в программы и иные финансовые инструменты, предлагаемые фондами, государственными организациями, корпорациями и частными лицами. Этот рынок не так хорошо организован по сравнению с традиционным рынком капитала; поэтому руководители социальных предприятий должны быть готовы посвятить фандрайзингу не менее 20%-50% их рабочего времени.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРИЛОЖЕНИЯ

1) The European Fundraising Association (EFA)

Европейская фандрайзинговая ассоциация

<http://www.efa-net.eu/>

Европейская фандрайзинговая ассоциация (The European Fundraising Association / EFA) является сетевой организацией ведущих ассоциаций, наблюдателей и экспертов в сфере фандрайзинга, содействующих укреплению и развитию данного сегмента деятельности в Европе.

26 членов EFA - это европейское сообщество фандрайзеров с собственным коллективным органом и единой позицией, объединенное общим стремлением к совершенствованию деятельности по привлечению средств.

Миссия

Поддержать деятельность некоммерческих и благотворительных организаций посредством формирования условий для создания и устойчивой работы национальных ассоциаций; и активизировать процесс привлечения средств в Европе.

Видение

Возглавить международную деятельность по укреплению и развитию фандрайзинга в Европе.

Управление

Высшим органом Ассоциации EFA является Общее собрание (General Assembly). Его основная задача – обеспечить соответствие деятельности EFA положениям устава. Каждая страна, входящая в Ассоциацию EFA, представлена в составе Общего собрания одним голосующим членом и его заместителем. Заседания проходят в ноябре в рамках ежегодного события по обмену опытом «Skillshare».

Управляет Ассоциацией EFA Совет в составе 8 директоров, который также контролирует соответствие ее текущей деятельности и программ уставу организации. Члены Совета директоров работают на добровольных началах. Деятельностью Совета руководят президент, вице-президент и казначей.

Являясь некоммерческим объединением, EFA привлекает пожертвования из различных источников – от своих членов, а также от национальных ассоциаций и частных лиц. Помимо этого, для реализации отдельных проектов EFA получает финансирование от Европейского Союза.

EFA работает при поддержке / через национальные фандрайзинговые ассоциации, которые формируют единую «площадку» для обмена знаниями, передовыми практиками и экспертными ресурсами. Распространяя накопленные в разных странах знания о привлечении средств, Ассоциация может способствовать активному развитию фандрайзинга как отдельной профессиональной отрасли.

EFA предлагает единые стандарты и аккредитованную программу профессионального обучения, которая помогает фандрайзерам европейских стран повышать квалификацию и работать на достаточно высоком профессиональном уровне, позволяющем укреплять доверие и содействовать развитию филантропии.

Пять основных направлений деятельности EFA:

(1) Формирование инфраструктуры

EFA помогает создавать и содействует развитию ассоциаций фандрайзеров, которые распространяют в своей стране/регионе передовой опыт, знания и экспертные ресурсы. Участие в сетевой работе EFA позволяет действующим ассоциациям укреплять свой статус, обсуждать новые идеи и учиться на опыте европейского сообщества.

(2) Интерактивная площадка для обмена опытом

В некоторых странах фандрайзинг является достаточно развитым направлением, а в других – только формируется. Распространяя технологии, инновации и лучшие практики, EFA может ускорить развитие данной отрасли и содействовать увеличению объема привлеченных средств. Также, EFA способствует информационному обмену и руководит процессами создания, управления, финансирования и становления успешных ассоциаций.

(3) Профессиональная сертификация

EFA предлагает обучение и официальную сертификацию фандрайзеров в рамках своей специальной программы «EFA Certification», которая стартовала в 2007 году. В результате, фандрайзеры 10 стран получили соответствующую профессиональную квалификацию. Созданная при финансовой поддержке Европейского Союза, «Сертификация EFA» представляет собой концепцию, которая позволяет членам EFA разрабатывать национальные подходы к профессиональной аттестации фандрайзеров, основываясь на базовой учебной программе и общем списке компетенций в сфере фандрайзинга. Концепция «Сертификация EFA» в качестве модели использует Программу аттестации по специальности «Управление деятельностью по привлечению средств» (The Certificate in Fundraising Management), разработанную Институтом фандрайзинга (The Institute for Fundraising, Великобритания).

EFA предоставляет своим членам инструменты, необходимые для развития собственных программ обучения в партнерстве с национальными организациями, действующими в сфере образования. После утверждения Сертификационным советом EFA, данные программы профессионального обучения получают аккредитацию и признание на международном уровне. Фандрайзеры, имеющие сертификаты EFA, могут продемонстрировать свою принадлежность к профессиональной отрасли, которая руководствуется утвержденными стандартами.

(4) Формирование единой позиции и лоббирование интересов

Существует множество общих проблем, с которыми сталкиваются фандрайзеры во всех европейских странах. Чтобы вывести отрасль фандрайзинга на новый уровень и сформировать благоприятное правовое пространство, Ассоциация формирует и озвучивает общую позицию. С помощью EFA члены Ассоциации могут довести до сведения представителей Евросоюза информацию о трудностях и возможностях решения проблем. В настоящий момент, в рамках Комиссии европейских благотворительных организаций по НДС (The European Charities' Commission on VAT / ECCVAT) Ассоциация EFA лоббирует перед Европейской Комиссией (The European Commission) введение льгот по уплате НДС для благотворительных организаций.

(5) Сбор информации о рынке

EFA действует как центр, куда стекается рыночная информация о фандрайзинге в Европе. Члены Ассоциации предоставляют сведения о практике привлечения средств в своих странах; и, затем, информация распространяется по сети EFA.

Ресурсы

EFA предлагает ассоциациям фандрайзеров и их членам целый спектр ресурсов:

Ресурсы, способствующие применению концепции «Сертификация EFA»

Руководства, материалы и ресурсы, предназначенные для разработки программ профессионального обучения и аттестации EFA.

Этические принципы в сфере фандрайзинга

EFA активно содействовала разработке единого Этического кодекса для международного сообщества фандрайзеров. Члены Ассоциации убеждены, что соблюдение этических норм позволяет фандрайзерам во всех странах мира укреплять доверие к некоммерческим организациям и развивать благотворительность.

«Фандрайзинг-Европа» (Fundraising Europe)

Ежеквартальный бюллетень EFA предлагает обзор достижений в сфере фандрайзинга. Он распространяется среди ассоциаций-участников сети EFA и их членов. На страницах бюллетеня обсуждаются актуальные вопросы, касающиеся практики трансграничных благотворительных пожертвований, правового регулирования и уплаты НДС, тенденций в сфере фандрайзинга и многих других аспектов.

2) Association of Fundraising Professionals (AFP)

Ассоциация профессиональных фандрайзеров (США)

<http://www.afpnet.org/>

Миссия

Ассоциация профессиональных фандрайзеров (Association of Fundraising Professionals / AFP) – это объединение профессионалов (действующих по всему миру), которое помогает людям и организациям эффективно привлекать средства, соблюдая этические нормы. Основная деятельность, посредством которой AFP выполняет данную миссию, включает обучение, тренинги, наставничество, исследования, сертификацию и представительство интересов фандрайзеров.

Видение

AFP считает фандрайзинг достойной и уважаемой профессиональной деятельностью, которая способствует повышению благосостояния общества во всем мире.

Качество

AFP обязуется предоставлять своим членам и иным аудиториям услуги и продукты высокого качества. Ассоциация стремится откликнуться на потребности и ожидания своих клиентов.

Ресурсный центр AFP

Центр принимает запросы по телефону, электронной почте или по факсу. Сотрудники Центра изучают запрос и отправляют стандартизированный ответ, подготовленный на основе доступных материалов. Члены AFP обращаются в Ресурсный центр бесплатно. Для тех, кто не является членом Ассоциации, предусмотрена оплата в установленном размере.

Наиболее востребованные инструменты и ресурсы:

Обзоры актуальных вопросов

Ресурсный центр AFP всесторонне изучил вопросы, которые наиболее важны для членов Ассоциации, и подготовил тематические обзоры по ключевым направлениям фандрайзинга

Информационный обмен

Каждую неделю AFP бесплатно рассылает своим членам два новых материала, которые могут быть посвящены широкому спектру вопросов, касающихся онлайн фандрайзинга, поддержки благотворительной практики в условиях экономического спада, слияния и приобретения, ежегодных обращений Совета директоров и т.д. Информационный обмен AFP (The AFP Information Exchange) – это эксклюзивная услуга для членов Ассоциации.

Виртуальный пакет для новых членов AFP

Итак, вы вступили в Ассоциацию AFP... Что дальше?

Набор инструментов от AFP для начинающего фандрайзера

Веб-сайт AFP предлагает подробный обзор практики привлечения средств и основные инструменты, которые помогут сразу приступить к работе. Если Вы новичок или хотите лучше изучить основы фандрайзинга, то воспользуйтесь этим ресурсом, чтобы обрести уверенность в новой профессии и положить начало своей карьере!

Специальный пакет от AFP для тех, кто ищет работу в сфере фандрайзинга

Данный ресурс предлагает советы профессионалов и услуги, которые помогут Вам найти вакансии, успешно провести переговоры и получить новую работу. Пакет постоянно обновляется и дополняется тематическими материалами.

Ресурсы для выживания и фандрайзинга в трудные времена

Неустойчивая экономика создает новые препятствия для фандрайзинга некоммерческих организаций. AFP подготовила для своих членов специальный набор ресурсов, которые включают советы и подсказки, касающиеся работы в сложных экономических условиях.

Руководство AFP: Фандрайзинг в сложных экономических условиях

Чтобы откликнуться на трудности, с которыми столкнулись члены AFP, и ответить на вопросы о том, как благотворительные организации могут привлекать средства в сегодняшних условиях, Ассоциация подготовила пакет рекомендуемых лучших практик, подсказки и руководство, которые помогут организациям получить максимальную отдачу от фандрайзинга и заложить фундамент будущего успеха.

Партнерская библиотечная сеть AFP

Программа AFP по формированию партнерской библиотечной сети (The AFP Affiliate Library Program) предлагает отделениям Ассоциации сформировать местные коллекции обучающих материалов по фандрайзингу и благотворительности, которыми могли бы воспользоваться члены AFP и представители общественности. В настоящий момент в программе участвуют 62 библиотеки.

Исследования, статистика и отчеты AFP

В течение 50 лет AFP действует под знаменем профессионализма в сфере фандрайзинга. На веб-сайте Ассоциации Вы сможете узнать об исследовательских инициативах AFP и ознакомиться с основными результатами изучения практики привлечения средств.

Введение в этику

Для каждого члена AFP этические стандарты и принципы являются основой для формирования общественного доверия. Ассоциация предлагает самоуправляемый процесс решения проблем этического характера.

**Новинка* AFP предлагает инструмент, позволяющий фандрайзеру оценить свою работу и укрепить этическую составляющую своей деятельности.*

AFP разработала новый инструмент для онлайн опроса (The AFP Ethics Assessment Inventory / EAI), в ходе которого фандрайзеры смогут оценить эффективность своей деятельности с точки зрения этики и усовершенствовать свою работу. EAI помогает членам Ассоциации определить, в какой мере их персональная этика согласуется с подходами организации, в которой они работают, а также с этической практикой коллег-членов AFP.

Профессиональное развитие

Программы профессионального развития и обучающие курсы AFP предоставляют каждому фандрайзеру (независимо от его/ее индивидуального уровня) возможность для приобретения новых знаний и компетенций. Для поддержания карьерного роста, ассоциация разработала План профессионального развития для фандрайзеров (The AFP Professional Development Plan for Fundraisers). Он представляет собой подробную карту, в которой изложены потребности в зависимости от опыта/продолжительности работы в данной сфере.